

Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук

The journal is included in the List of periodicals recommended by the Higher Attestation Commission for publication the main results of dissertations for the degree of candidate and doctor of sciences

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

<i>Авдеева В.Н.</i> Эволюция экономического содержания категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг	9
<i>Ахполова В.Б.</i> Эффективность маркетинговых коммуникаций в контексте рыночной конкуренции	13
<i>Баздырев И.А.</i> Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» как драйвер развития искусственного интеллекта в коммерческих банках.....	18
<i>Буравов А.В., Фандеев О.О.</i> Первичная оценка возможности реализации инвестиционного проекта на примере платных автомобильных дорог	25
<i>Василевский А.А.</i> Генезис теорий мотивации: эволюция от материальных стимулов к нематериальным в управленческой мысли.....	30
<i>Васильева Н.В.</i> Факторы и механизмы формирования системы технологического развития российской федерации	35
<i>Галкин А.И.</i> Методы и инструменты оценки эффективности системы управления организациями в сфере технологических видов спорта	46
<i>Горбачева Е.В., Макашев А.Р.</i> Маркетинг персонала в условиях цифровизации: вызовы и перспективы развития	53
<i>Гучжэньи Хэ.</i> Кадровый потенциал предприятия и цифровые технологии: тренды и проблемы	59
<i>Капралов А.С., Проняева Л.И.</i> Совершенствование механизма принятия управленческих решений в рамках стратегии развития организаций с иностранным участием в капитале на основе показателя индекса уязвимости	64
<i>Козлов В.С.</i> Маркетинг на рынке брокерских услуг в условиях санкционной трансформации внешней торговли	68
<i>Корогодин В.С.</i> Ключевые аспекты взаимосвязи социально-психологического климата и конфликтов в рабочем коллективе.....	74
<i>Костиков И.В.</i> СРО и правовая защита розничных инвесторов: институциональный конфликт интересов и системные риски финансового рынка	80

Учредители: ООО «Издательство «КНОРУС»,
Соколинская Н.З., Зубкова С.В., Рудакова О.С., Григорян А.Ф.

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77-74240 выдано 02.11.2018
ISSN 2658-3917

Адрес редакции: 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Сайт: <http://finmarketbank.ru>

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

ЛАВРУШИН ОЛЕГ ИВАНОВИЧ, д-р экон. наук, проф., академик РАН, член-корр. РАН, научный руководитель
Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Соколинская Наталья Эвальдовна (зам. главного редактора), канд. экон. наук, проф., проф. кандидат экономических наук, профессор кафедры «Банковское дело», Московский университет «Синергия», лауреат премии Президента Российской Федерации

Авис Олег Ущерович, канд. экон. наук, доц. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Альнидовская Марина Леонидовна, д-р экон. наук, проф. Кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Амосова Наталья Анатольевна, д-р экон. наук, проф., проф. Кафедры банковского дела и финансовых рынков, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Андрюшин Сергей Анатольевич, д-р экон. наук, проф., главный научный сотрудник Центра экономики РАН

Безмертная Екатерина Рэмовна, канд. экон. наук, доц., декан факультета финансовых рынков имени профессора В. С. Герасченко, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Валинурова Лилия Сабиховна, д-р экон. наук, проф., Уфимский университет науки и технологий

Вахрушев Дмитрий Станиславович, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры финансов и кредита, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова»

Галазова Светлана Сергеевна, д-р экон. наук, проф., профессор кафедры экономики Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова

Гамза Владимир Андреевич, канд. экон. наук, канд. юрид. наук, председатель Комитета по финансовым рынкам и кредитным организациям, Торгово-промышленная палата Российской Федерации

Егоров Владимир Георгиевич, д-р экон. наук, проф., первый зам. директора, Институт стран СНГ

Зубкова Светлана Валерьевна, канд. экон. наук, доц. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ильина Лариса Владимировна, д-р экон. наук, проф., проф. Саратовского социально-экономического института РЭУ имени Г. В. Плеханова

Комов Николай Васильевич, академик РАН, д-р экон. наук, профессор, заслуженный землеустроитель Российской Федерации, зав. кафедрой кадастра недвижимости и землепользования ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»

Коронов Юрий Иванович, д-р экон. наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Криничанский Константин Владимирович, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Институт финансовых исследований, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ларионов Аркадий Николаевич, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры экономики и управления в строительстве, Московский государственный строительный университет (Национальный исследовательский университет)

Ларионова Ирина Владимировна, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Левин Юрий Анатольевич, д-р экон. наук, проф., МГИМО

Мазур Наталья Зиновьевна, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры инновационной экономики, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»

Мешкова Елена Ивановна, канд. экон. наук, доц. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Морозова Ирина Анатольевна, д-р экон. наук, проф., заведующая кафедрой экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет

Попова Елена Владимировна, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

Рубцов Борис Борисович, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Рудакова Ольга Степановна, д-р экон. наук, проф., проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Сильвестров Сергей Николаевич, д-р экон. наук, проф., засл. экономист РФ, Департамент мировой экономики и мировых финансов, Институт экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Травкина Елена Владимировна, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Тургель Ирина Дмитриевна, д-р экон. наук, проф., замдиректора по науке Высшей школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «УрФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Ушанов Александр Евгеньевич, канд. экон. наук, доц. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Филатев Алим Борисович, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Халилова Милуша Хамитовна, д-р экон. наук, проф. Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Салыникова Нина Николаевна, директор SIA Finansu universitate, председатель правления SIA MKC VERTSPAPIRI (Латвия)

Бутиков Игорь Леонидович, д-р экон. наук, проф., директор Центр исследования проблем приватизации и управления государственными активами Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан

Хуммель Детлев, д-р экон. наук, профессор Университета Потсдама (Германия)

Отпечатано в типографии ООО «Издательство «КноРус»,
117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Тираж 300 экз. Формат А4. Подписано в печать: 30.11.2025
Цена свободная

Все материалы, публикуемые в журнале, подлежат внутреннему и внешнему рецензированию.
Издание не подлежит маркировке согласно п. 2 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

<i>Кошелев В.М.</i> Экономические аспекты перехода на производство органической продукции	90
<i>Краснова А.И.</i> Модернизация техники презентации «свойство-связка-выгода» в продажах образовательных услуг	97
<i>Миронова И.И., Железниченко С.Д.</i> Влияние имиджа работодателя на конкурентоспособность компании на рынке труда	101
<i>Моттаева А.Б., Гаганова Е.В., Солодарь А.А.</i> Роль высших учебных заведений в повышении образовательного и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов в современной России	107
<i>Назаров М.А.</i> Роль государства в формировании условий цифровой трансформации нефтегазового предприятия	115
<i>Носачевский А.С.</i> Влияние человеческого капитала на инновационный менеджмент	122
<i>Омаров Э.З.</i> Студенческий стартап: промежуточные результаты и проблемы	129
<i>Павленков М.Н.</i> Концепция контроллинга в системе управления развитием предприятия	138
<i>Рыкова И.А., Уварова Е.Е., Орлова С.А.</i> Модификация инструментов прогнозирования финансовой устойчивости в системе экономической безопасности предприятия	142
<i>Саакян Т.В., Барабанова Ю.В.</i> Условия использования субсидий коммерческими организациями: место в правовой системе Российской Федерации	147
<i>Семин Д.В., Хоменко Е.Б.</i> Управление внутренними рисками масштабирования бизнес-модели организации	152
<i>Смирнов Д.Р.</i> Оценка развития обеспечивающих процессов в организациях, применяющих бизнес-модель аутсорсинга	156
<i>Султонова А.А., Трейман М.Г.</i> Развитие системы корпоративного управления: тренды, особенности и перспективы	163
<i>Федорцов Г.О., Агатева В.В., Батуева И.А.</i> Дилемма для руководителя сегодня – нужна или не нужна миссия?	166
<i>Юрась И.В.</i> Цифровая грамотность в условиях цифровизации, риски, проблемы	173
<i>Ядренкин Н.А.</i> Проблемы реализации ИСП, связанные с несовершенством строительного контроля	179

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

<i>Макаров А.А., Илюхина С.С.</i> Контейнер как универсальная единица глобальной экономики: драйверы и эффекты развития	185

<i>Харланов А.С.</i> Участие различных форм ИИ в процессах создания оценочных подходов в рамках ВОИС и для евразийского пространства: опыт и перспективы	190
<i>Чжу Ли, Ван Жуйсинь, Цзинь Лу.</i> Геоэкономическое влияние открытия Северного морского пути на глобальную энергетическую торговлю	195

ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ

<i>Стрижов С.А., Беляева И.Ю., Абрамович С.Ю.</i> Устойчивое корпоративное управление в эпоху ИИ: влияние технологий на финансовые рынки и социальную ответственность компаний	199
<i>Албычев С.А., Андрианова Л.Н., Доронин М.С.</i> К вопросу о манипуляциях на криптовалютном рынке	203
<i>Бачурин А.А.</i> Регулирование и надзор за деятельностью исламских банков в России	209
<i>Вагайцева В.П., Шмырева А.И.</i> Влияние ключевых факторов на эффективность банковских продуктов: подход на основе мультипликативного анализа	212
<i>Васильев М.Н.</i> Региональная дифференциация налогового потенциала местных бюджетов РФ: факторы неравенства и риски для сбалансированного развития территорий	217
<i>Вяхирев Д.Е., Хумыков М.П., Сетченкова Л.А.</i> Эффективные источники финансирования крупных предприятий в условиях дорогого кредитования в России	222
<i>Ганичева Т.А., Кузьменко Ю.А.</i> Роль электронных сервисов ФНС в досудебном урегулировании конфликтов	226
<i>Гиринский А.В., Алдошин А.О.</i> Скоринговые модели как способ управления кредитными рисками в розничном банковском сервисе	229
<i>Горшков Д.Н.</i> Интеллектуальный финансовый контроль в строительных организациях: концептуальная модель, типология инструментов и таксономия рисков	234
<i>Захаров А.А.</i> Трансфертное ценообразование для опционов досрочного погашения, встроенных в кредитные договоры	238
<i>Карченков Е.Н.</i> Теоретико-методические основы построения финансовой стратегии корпорации в условиях неопределённости	246
<i>Лазуткина М.В., Смирнов В.В.</i> Особенности управления активами клиентов: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта	251
<i>Лобов Е.В.</i> Структурирование сделки отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица	255
<i>Му Итао.</i> Особенности валютного замещения юаня и рубля в российско-китайских двусторонних торговых расчетах (2015–2024 гг.)	259

<i>Мурзина Т.А.</i> Анализ деятельности ПАО «Аэрофлот» на основе показателей консолидированной финансовой отчетности	264
<i>Никерясова В.В.</i> Формирование концепции финансового здоровья компании в условиях глобализации.....	271
<i>Никитин С.В.</i> Сбалансированность и финансовая устойчивость в переходные периоды инновационного развития	277
<i>Пищулов В.М.</i> Цифровые валюты есть деньги или ценные бумаги?.....	282
<i>Погадаев А.В.</i> Эволюция теоретических подходов к определению сущности финансовых ресурсов малого бизнеса: синтез и авторская концепция	286
<i>Шальнева М.С., Ширикова В.В., Фоминых С.А., Чернышова П.С.</i> Экосистемные модели кредитования: кросс-культурный анализ алгоритмов обработки больших данных в контексте поведенческой экономики на примере китайских и российских финансовых платформ	290
<i>Шароватов Д.С.</i> Снижение рисков: Credit Support Annex (CSA) в торговле внебиржевыми деривативами.....	298
<i>Шевцов Г.С.</i> Выявление факторов, влияющих на инвестиционную политику организаций в рамках трансформации национальной экономики	302

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

<i>Акимов Е.Н., Малиновский Л.Ф., Матюхин В.Н.</i> Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности региональной экономики	305
<i>Алексеев М.Ю., Николаев П.В.</i> Оценка эффективности влияния мер частно-государственного воздействия для целей повышения уровня цифровой трансформации российской экономики	313
<i>Байрак А.О., Байрак Д.М., Коваленко А.С.</i> Анализ инструментов регулирования и финансирования государственно-частного партнерства в медицинской отрасли	319
<i>Бездудная А.Г., Погорельцев А.С.</i> Региональные факторы цифровизации контрактных отношений	326
<i>Блаженкова Т.А.</i> Направления дальнейших исследований применения искусственного интеллекта в решении логистических задач	332
<i>Бобер В.С., Завиваев Н.С.</i> Методика интегральной оценки социально-экономической аттрактивности сельских территорий	338
<i>Богун Е.И.</i> Инновационные цифровые маркетинговые технологии как фактор конкурентоспособности организаций электронной торговли: эмпирическая оценка влияния маркетинговых инструментов	343
<i>Вахтуров Е.В.</i> Управление рисками в процессе государственного регулирования финансовой системы	349

<i>Градобоев Е.В.</i> Методология разработки системы мероприятий для снижения рисков региональной экономической безопасности на основе показателей отрасли здравоохранения на примере Иркутской области	356
<i>Грибкова Е.Ю.</i> Понятие и сущность инноваций в контексте регионального развития (на примере Мурманской области)	361
<i>Груздева В.В., Ключева Ю.С., Терехов А.М.</i> Анализ основных показателей развития отрасли скотоводства Нижегородской области.....	365
<i>Гуляев И.Ю.</i> Организационная структура органа для управления связями университетов и бизнеса.....	372
<i>Евдокименко С.О.</i> Исследование изменений рынка индивидуального жилищного строительства с введением эскроу-счетов на строительство загородных домов и оценка рисков для строительных компаний в сфере ИЖС	377
<i>Епифанцев К.В.</i> Стандартизация документов нового поколения как перспективное направление визуализации в промышленности	382
<i>Жукевич Г.В.</i> Особенности формирования рынка труда сельских территорий арктической зоны Российской Федерации	385
<i>Козлова И.А.</i> Создание новых образцов вооружения как продукт повышения эффективности использования ресурсного потенциала оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации	391
<i>Кох Л.В., Юткин Н.И.</i> Классификация цифровых экосистем	397
<i>Купрякова А.В.</i> Методика оценки риска и расчета страховых тарифов для предприятий, негативно воздействующих на водные экосистемы как фактор стимулирования устойчивого развития региона	402
<i>Агаджанян С.А., Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю.</i> Страховое мошенничество с китайскими автомобилями	408
<i>Лисенкер Н.Л.</i> Особенности формирования и развития национальных инновационных систем разных стран	414
<i>Лосева О.В.</i> Эффективность проектов по внедрению робототехнических комплексов на промышленных предприятиях: сущность, критерии, факторы	417
<i>Курасов Р.Н.</i> Проектирование стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов: от цели и задач до мероприятий.....	426
<i>Брыкин Ю.В., Маковецкий М.Ю., Шулдяков А.В.</i> Особенности роботизации промышленности в регионах Российской Федерации: современные тенденции и перспективы.....	432
<i>Муцольгов Б.А.</i> Параметры устойчивости макрорегионов: методы количественной и качественной оценки индикаторов на примере СКФО	439

<i>Неуступова А.С.</i> Применение принципов концепции устойчивого развития в цифровой трансформации промышленности	445	<i>Борисов С.В.</i> Основные проблемы и задачи, стоящие перед финансовой безопасностью кредитных организаций	531
<i>Павленков М.Н.</i> Роль ситуационно-аналитических центров в современной системе государственного управления	451	<i>Брылов П.А., Петренчук М.Д., Фраймович Д.Ю.</i> Обоснование возможностей применения в финансовом контроле корпораций инновационных методов и практики трансфертного ценообразования	534
<i>Папян К.В., Смирнов Е.Н.</i> Аграрные технологические зависимости и пути снижения внешней уязвимости: семена, техника и биотехнологии	455	<i>Данильченко А.В.</i> Использование финансовых технологий для принятия решений на финансовом и фондовом рынке РФ	540
<i>Петров И.А.</i> Формирование системы индикаторов оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональной экономике	464	<i>Дугин Н.А.</i> Эволюция научных подходов к оценке источников финансирования инвестиционных проектов: от классической теории капитала к интегральным моделям	546
<i>Плотников И.Н.</i> Экономическая целесообразность сибиризации России: вызовы и проблемы	470	<i>Капитонов И.А., Москвитин О.А.</i> Структурная модернизация энергетического сектора России в условиях глобальных климатических вызовов и технологических ограничений	550
<i>Романинец Р.Н., Мызников И.А.</i> Перспективы развития территорий в контексте инноваций	475	<i>Кох Л.В., Матюшин Д.В.</i> Президентские циклы в США и нефтяные котировки	556
<i>Свиридова И.Д., Седых Н.К., Чайковская И.Н.</i> Совершенствование финансовой политики предприятия	479	<i>Петров И.С., Ядренкин Н.А.</i> Методический подход к совершенствованию строительного контроля с целью повышения эффективности реализации ИСП... ..	561
<i>Семин Д.В., Хоменко Е.Б.</i> Формирование системы частных показателей оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации	481	<i>Петровец Е.А., Коляда А.А.</i> Стратегический менеджмент в государственном управлении России и ОАЭ – путь от невозможного к возможному	566
<i>Лабудин М.А., Серёгин М.С.</i> Роль промышленной инфраструктуры в стратегическом развитии региональной промышленности	486	<i>Краснова М.В., Горбунов Ю.В., Растов М.А.</i> Механизм мотивации персонала к участию в реализации стратегических инициатив	580
<i>Трейман М.Г.</i> Повышение энерго и ресурсо-эффективности предприятий в сложившихся экономических условиях	493	<i>Руденко В.Е.</i> Организационный режим регулирования технической конопки в России	586
<i>Дужан Т.О., Тюнин Е.Б.</i> Автоматизация процесса оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия	496	<i>Смирнов Е.Н., Карелина Е.А.</i> Изменение моделей международной торговли продукцией агропромышленного комплекса с позиций воздействия на продовольственную безопасность	591
<i>Хлопотов Д.С.</i> Влияние санкционных ограничений на структуру потребительских цен на рынке FMCG в России: эконометрический анализ	499	<i>Титов В.Е.</i> Влияние ключевой ставки Банка России на фондовый рынок: оценка причинности по Грейнджеру	599
<i>Ху Тяньян,</i> Методы цифровой трансформации в сфере услуг: возможности применения в российских условиях	505	<i>Черкесов Р.А.</i> Развитие ВПК «глобального Юга» и выстраивание институтов совместной безопасности, как элементов успешного освоения мирового рынка вооружений	602
<i>Хэ Цзяньни,</i> Особенности отраслевой структуры и ключевых направлений экспортной специализации Синьцзян-Уйгурского автономного района КНР	510	<i>Чурин В.В., Гончаров М.В., Данилова А.Е., Стручков А.С.</i> Автоматизация документооборота в юридических организациях: многоуровневая архитектура эффективности	607
<i>Юдин А.А., Тарабукина Т.В.</i> Влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России	515	<i>Закирова М.И., Кириллова А.С.</i> Финансовая грамотность и формирование культуры устойчивых инвестиций	614
<i>Шафранская А.М.</i> Изменение стратегических целей: от технологического суверенитета к технологическому лидерству	519		
<i>Шевченко Д.А.</i> Разработка и апробация методологии оценки устойчивого развития сельских поселений (на примере Волгоградской области)	523		
<i>Юдин А.А., Тарабукина Т.В.</i> Развитие регионального проекта «Экспорт продукции АПК» в Республике Коми	527		

ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

<i>Avdeeva V.N.</i> The evolution of the economic content of the category “resource potential” in the service sector	9
<i>Akhpolova V.B.</i> Effectiveness of marketing communications in the context of market competition	13
<i>Bazdyrev I.A.</i> The national project «Data Economy and Digital Transformation of the State» as a driver of artificial intelligence development in commercial banks	18
<i>Buravov A.V., Fandeev O.O.</i> Initial assessment of the implementing an investment project possibility using the example of toll roads	25
<i>Vasilevsky A.A.</i> The genesis of motivation theories: the evolution from material to intangible incentives in management thought.....	30
<i>Vasilyeva N.V.</i> Factors and mechanisms of formation of the technological development system of the Russian Federation	35
<i>Galkin A.I.</i> Methods and tools for evaluating the effectiveness of the management system of organizations in the field of technological sports	46
<i>Gorbacheva E.V., Makashev A.R.</i> Personnel marketing in the context of digitalization: challenges and development prospects.....	53
<i>Guzhengyi He</i> Human resources potential and digital technologies: trends and challenges.....	59
<i>Kapralov A.S., Pronyaeva L.I.</i> Improving the mechanism of managerial decision-making within the framework of the development strategy of organizations with foreign capital participation based on the vulnerability index.....	64
<i>Kozlov V.S.</i> Marketing in the brokerage services market under conditions of sanction-driven transformation of foreign trade	68
<i>Korogodin V.S.</i> Key Aspects of the Relationship between Socio-Psychological Climate and Conflict in the Workplace	74
<i>Kostikov I.V.</i> Self-regulatory organizations and the legal protection of retail investors: institutional conflicts of interest and systemic risks in the financial market	80
<i>Koshelev V.M.</i> Economic aspects of the transition to organic production.....	90
<i>Krasnova A.I.</i> Modernization of the “property-link-benefit” presentation technique in educational services sales.....	97
<i>Mironova I.I., Zhelezniichenko S.D.</i> The impact of an employer’s image on a company’s competitiveness in the labor market.....	101

Founders: Knorus Publishing House LLC,

Sokolinskaya N.E., Zubkova S.V., Rudakova O.S., Grigoryan A.F.

Media Registration Certificate

PI No. FS77-74240 issued 02.11.2018

ISSN2658-3917

Editorial office: 117218, Moscow, ul. Kedrova, d.14, building 2

Website: <http://finmarketbank.ru>

CHIEF EDITOR

LAVRUSHIN OLEG IVANOVICH, Doctor of Economics. Sciences, prof., academician of the Russian Academy of Natural Sciences, corresponding member. RANS, research professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

EDITORIAL TEAM

Sokolinskaya Natalia Evaldovna (deputy editor-in-chief), Ph.D. econ. sciences, prof., Laureate of the Prize of the President of the Russian Federation

Avis Oleg Usherovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Alpidovskaya Marina Leonidovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation

Amosova Natalya Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Andryushin Sergey Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Center for Macroeconomic Analysis and Forecasting of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, member of the RSPF Committee on Banks and Banking Activities

Bezsmertnaya Ekaterina Removna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation

Liliya Sabikhovna Valinurova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics, Bashkir State University

Vakhrushev Dmitry Stanislavovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov

Galazova Svetlana Sergeevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurova

Gamza Vladimir Andreevich, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Legal Sciences, Chairman of the Committee on Financial Markets and Credit Institutions, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

Egorov Vladimir Georgievich, Doctor of Economics, Professor, First Deputy Director, Institute of CIS Countries

Zubkova Svetlana Valerievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Ilyina Larisa Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Saratov Socio-Economic Institute of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov

Komov Nikolay Vasilyevich, Academician of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honored Land Surveyor of the Russian Federation, Scientific Director of the Educational and Scientific Center for Land Resources Management of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation Chairman of the Scientific Problem Council on Land Relations and Land Management of the CIS Countries, Honorary Professor of the State University of Land Management

Korobov Yuri Ivanovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Krinchansky Konstantin Vladimirovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

Larionov Arkady Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the Department of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering (national research university)

Larionova Irina Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Levin Yuri Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of National Economics and Economic Regulation, Moscow State Institute of International Relations (University)

Mazur Natalya Zinovievna, Doctor of Economics, Professor, Patent Attorney of the Russian Federation and EAPO, Corresponding Member of the Academy of Military Sciences

Meshkova Elena Ivanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Morozova Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University

Popova Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management Theory and Business Technologies, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov

Rubtsov Boris Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

Rudakova Olga Stepanovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Silvestrov Sergey Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Department of World Economy and Global Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems

Travkina Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Deputy Dean of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation

Turgel Irina Dmitrievna, Doctor of Economics, Professor, Head of Department, School Director, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Ushanov Alexander Evgenievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Fiapshchev Alim Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Khalilova Milyausha Khamitovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

Sainikova Nina Nikolaevna, director of SIA Finansu universitate, chairman of the board of SIA MKC VERTSPAPIRI (Latvia)

Butikov Igor Leonidovich, Director, Acting Director of the Center for Research of Problems of Privatization and Management of State Assets of the Agency for Management of State Assets of the Republic of Uzbekistan

Hummel Detlev, Doctor of Economics, Professor at the University of Potsdam (Germany) Printed at the printing house LLC Rusyns,

117218, Moscow, st. Kedrova, d.14, building 2

Circulation 300 copies. A4 format. Signed to print: 30/11/2025

Free price

All materials published in the journal are subject to internal and external review.

The publication is not subject to labeling in accordance with paragraph 2 of Art. 1 of the Federal Law of December 29, 2010 No. 436-FZ "On the Protection of Children from Information Harmful to Their Health and Development"

<i>Mottaeva A.B., Gaganova E.V., Solodar A.A.</i> The role of higher education institutions in enhancing the educational and intellectual potential of the workforce in modern Russia.....	107
<i>Nazarov M.A.</i> The role of the state in shaping the conditions for the digital transformation of an oil and gas enterprise	115
<i>Nosachevsky Alexander Sergeevich</i> , The Impact of Human Capital on Innovation Management	122
<i>Omarov E.Z.</i> Student Startup: Interim Results and Challenges	129
<i>Pavlenkov M.N.</i> The concept of controlling in the enterprise development management system	138
<i>Rykova I.A., Uvarova E.E., Orlova S.A.</i> Modification of financial stability forecasting tools in the enterprise economic security system	142
<i>Saakyan T.V., Barabanova Yu.V.</i> Terms for the Use of Subsidies by Commercial Organizations: Their Place in the Legal System of the Russian Federation	147
<i>Semin D.V., Khomenko E.B.</i> Managing internal risks in business model scaling	152
<i>Smirnov D.R.</i> Assessment of supporting processes development in organizations applying outsourcing business model.....	156
<i>Sultonova A.A., Treyman M.G.</i> Development of the Corporate Governance System: Trends, Features, and Prospects.....	163
<i>Fedortsov G.O., Agateeva V.V., Batueva I.A.</i> The dilemma for a leader today is whether or not a mission is needed?	166
<i>Yuras I.V.</i> Digital literacy in the context of digitalization: risks, and challenges	173
<i>Yadrenkin N.A.</i> Problems in the implementation of investment and construction projects related to inadequate construction supervision	179

GLOBAL ECONOMY

<i>Makarov A.A., Ilyukhina S.S.</i> The Container as a Universal Unit of the Global Economy: Drivers and Effects of Development.....	185
<i>Kharlanov A.S.</i> Participation of the various types of AI forms in the processes of creating assessment approaches within WIPO and for the Eurasian space: experience and prospects	190
<i>Zhu Li, Wang Ruixin, Jin Lu</i> The geo-economic impact of the opening of the Northern Sea Route on global energy trade.....	195

FINANCE. TAXATION. CREDIT

<i>Strizhov S.A., Belyaeva I.Yu., Abramovich S.Yu.</i> Sustainable Corporate Governance in the Age of AI: The Impact of Technology on Financial Markets and Corporate Social Responsibility	199
<i>Albychev S.A., Andrianova L.N., Doronin M.S.</i> On the issue of manipulation in the cryptocurrency market	203
<i>Bachurin A.A.</i> Regulation and supervision of Islamic banks in Russia.....	209
<i>Vagaytseva V.P., Shmyreva A.I.</i> The impact of key factors on the effectiveness of banking products: a multiplicative analysis-based approach	212
<i>Vasiliev M.N.</i> Regional differentiation of tax potential of local budgets in the Russian Federation: factors of inequality and risks for balanced development of territories.....	217
<i>Vyakhirev D.E., Khumykov M.P., Setchenkova L.A.</i> Effective Financing Sources for Large Enterprises in the Context of Expensive Borrowing in Russia	222
<i>Ganicheva T.A., Kuzmenko Yu.A.</i> The Role of Electronic Services of the Federal Tax Service in Pre-Trial Conflict Resolution.....	226
<i>Girinsky A.V., Aldoshin A.O.</i> Scoring models as a driver of retail banking credit risk management.....	229
<i>Gorshkov D.N.</i> Intelligent financial control in construction organizations: conceptual model, tool typology, and risk taxonomy.....	234
<i>Zakharov A.A.</i> Transfer Pricing for Early Redemption Options Embedded in Credit Agreements	238
<i>Karchenkov E.N.</i> Theoretical and methodological foundations of building a corporation's financial strategy in an uncertain environment	246
<i>Lazutkina M.V., Smirnov V.V.</i> Features of client asset management: comparative analysis of Russian and foreign experience	251
<i>Lobov E.V.</i> Structuring a Deferred Lending Transaction with a Covered Letter of Credit for Financing the Sale and Purchase of a Share in the Authorized Capital of a Reorganized Legal Entity.....	255
<i>Mu Yitao</i> Features of currency substitution of the yuan and the ruble in Russian-Chinese two-sided trade discounts (2015–2024).....	259
<i>Murzina T.A.</i> Performance indicators analysis of the PJSC Aeroflot based on the consolidated financial statements	264
<i>Nikeryasova V.V.</i> Formation of the concept of financial health of a company in a globalized context	271
<i>Nikitin S.V.</i> Balanced development and financial sustainability during transitional periods of innovation-driven transformation	277
<i>Pishchulov V.M.</i> Are digital currencies money or securities?	282

<i>Pogadaev A.V.</i> The evolution of theoretical approaches to defining the essence of small business financial resources: a synthesis and the author's concept.....	286
<i>Shalneva M.S., Shirikova V.V., Fominykh S.A., Chernyshova P.S.</i> Ecosystem-Based Lending Models: A Cross-Cultural Analysis of Big Data Processing Algorithms in the Context of Behavioral Economics Using Chinese and Russian Financial Platforms as Examples	290
<i>Sharovarov D.S.</i> Reduction of Risks: Credit Support Annex (CSA) in OTC Derivatives Trading	298
<i>Shevtsov G.S.</i> Indicating factors influencing corporate investment policy within the framework of the national economy's transformation	302

ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

<i>Akimova E.N., Malinovsky L.F., Matyukhin V.N.</i> Digital transformation as a factor of increasing the competitiveness of the regional economy	305
<i>Alekseev M.Yu., Nikolaev P.V.</i> Assessing the Effectiveness of Public-Private Influence Measures to Enhance the Digital Transformation of the Russian Economy	313
<i>Bayrak A.O., Bayrak D.M., Kovalenko A.S.</i> Analysis of regulatory and financing instruments for public-private partnerships in the medical sector.....	319
<i>Bezudnaya A., Pogoreltsev A.</i> Regional determinants of contract relations digitalization	326
<i>Blazhenkova T.A.</i> Directions for further research on the use of artificial intelligence in logistical solution	332
<i>Bober V.S., Zavivaev N.S.</i> Methodology for the integrated assessment of the socio-economic attractiveness of rural areas (MIAS): theoretical foundations and applications	338
<i>Bogunov E.I.</i> Innovative digital marketing technologies as a factor of competitiveness of e-commerce organizations: empirical assessment of the impact of marketing tools	343
<i>Vakhturov E.V.</i> Risk management in the process of state regulation of the financial system	349
<i>Gradoboev E.V.</i> Methodology for developing a system of measures to reduce regional economic security risks based on healthcare sector indicators: a case study of the Irkutsk region.....	356
<i>Gribkova E.Yu.</i> The concept and essence of innovations in the context of regional development (on the example of the Murman region).....	361
<i>Gruzdeva V.V., Klyueva Yu.S., Terekhov A.M.</i> Analysis of the Main Indicators of the Livestock Industry Development in the Nizhny Novgorod Region	365
<i>Guljaev I.Yu.</i> Organizational Structure of the Body for Managing University–Business Relations	372

<i>Evdokimenko S.O.</i> Analysis of changes in the individual housing construction market arising from the introduction of escrow accounts for country house construction and risk assessment for individual housing construction companies.....	377
<i>Epifantsev K.V.</i> Standardization of Next-Generation Documents as a Promising Direction for Visualization in Industry.....	382
<i>Zhukevich G.V.</i> Features of the formation of the rural labor market in the arctic zone of the Russian Federation	385
<i>Kozlova I.A.</i> The development of new weapons as a result of increased efficiency in the use of the resource potential of the Russian Federation's defense industry.....	391
<i>Kokh L.V., Iutkin N.I.</i> Classification of digital ecosystems and its components	397
<i>Kupryakova A.V.</i> Methodology for Assessing Risk and Calculating Insurance Premiums for Enterprises Negatively Impacting Aquatic Ecosystems as a Factor Stimulating Regional Sustainable Development.....	402
<i>Agadzhanian S.A., Artemyev N.V., Makovetsky M.Yu.</i> Insurance Fraud with Chinese Cars.....	408
<i>Lisenker N.L.</i> Characteristics of the Formation and Development of National Innovation Systems in Different Countries.....	414
<i>Loseva O.V.</i> The effectiveness of projects for the implementation of robotic systems in industrial enterprises: essence, criteria, factors	417
<i>Kurasov R.N.</i> Designing a strategy for the development of the consulting services market in the face of new challenges.....	426
<i>Brykin Yu.V., Makovetsky M.Yu., Shuldyakov A.V.</i> Features of industrial robotization in the regions of the Russian Federation: current trends and prospects.....	432
<i>Mutsolgov B.A.</i> Parameters of stability of macroregions: methods of quantitative and qualitative assessment of indicators using the example of the NCFD	439
<i>Neustupova A.S.</i> Application of the principles of the concept of sustainable development in the digital transformation of industry	445
<i>Pavlenkov M.N.</i> The role of situational analytical centers in the modern system of public administration	451
<i>Papayan K.V., Smirnov E.N.</i> Agricultural Technological Dependencies and Ways to Reduce External Vulnerability: Seeds, Machinery, and Biotechnology	455
<i>Petrov I.A.</i> Developing a system of indicators for assessing the competitiveness of retail enterprises in the regional economy	464
<i>Plotnikov I.N.</i> Economic feasibility of Siberianization of Russia: challenges and problems	470
<i>Romaninets R.N., Myznikov I.A.</i> Prospects for the development of territories in the context of innovation.....	475

<i>Sviridova I.D., Sedykh N.K., Chaikovskaya I.N.</i> Enhancement of the financial policy of the enterprise 479	<i>Brylov P.A., Petrenchuk M.D., Fraimovich D.Yu.</i> Justification of the possibility of using innovative methods and transfer pricing practices in corporate financial control 534
<i>Semin D.V., Khomenko E.B.</i> Developing a system of private indicators for assessing the results of an organizations business model scaling 481	<i>Danilchenko A.V.</i> The use of financial technologies for decision-making in the financial and stock market of the Russian Federation 540
<i>Labudin M.A., Seryogin M.S.</i> The Role of Industrial Infrastructure in the Strategic Development of Regional Industry..... 486	<i>Dugin N.A.</i> The Evolution of Scientific Approaches to Assessing Investment Project Financing Sources: From Classical Capital Theory to Integral Models 546
<i>Treyman M.G.</i> Improving energy and resource efficiency of enterprises in the current economic conditions 493	<i>Kapitonov I.A., Moskvitin O.A.</i> Structural modernization of Russia's energy sector in the context of global climate challenges and technological constraints..... 550
<i>Duzhan T.O., Tyunin E.B.</i> Automation of the process of evaluating the effectiveness of therapeutic and preventive activities of a sanatorium-resort enterprise 496	<i>Kokh L.V., Matyushin D.V.</i> US Presidential Cycles and Oil Prices 556
<i>Khlopotov D.</i> The impact of sanctions on the consumer price structure in the Russian FMCG market: an econometric analysis 499	<i>Petrov I.S., Yadrenkin N.A.</i> A Methodological Approach to Improving Construction Supervision to Increase the Efficiency of ICP Implementation..... 561
<i>Hu Tianyang</i> Digital Transformation Methods in the Service Sector: Application Possibilities in Russian Conditions..... 505	<i>Petrovets E.A., Kolyada A.A.</i> Strategic management in state administration in Russia and the UAE – from the impossible to the possible 566
<i>He Jianni</i> Features of the industry structure and key areas of export specialization Xinjiang Uyghur autonomous region..... 510	<i>Krasnova M.V., Gorbunov I.V., Rastov M.A.</i> A mechanism for motivating employees to participate in the implementation of strategic initiatives 580
<i>Yudin A.A., Tarabukina T.V.</i> The Impact of the Federal Project «Personnel in the Agro-Industrial Complex» on the Development of the Agricultural Sector in the Northern Region of Russia..... 515	<i>Rudenko V.E.</i> Organizational regime for regulation of industrial hemp in Russia 586
<i>Shafranskaya A.M.</i> Changing strategic goals: from technological sovereignty to technological leadership..... 519	<i>Smirnov E.N., Karelina E.A.</i> Changing patterns of international trade in agro-industrial products from the perspective of their impact on food security..... 591
<i>Shevchenko D.A.</i> Development and approval of a methodology for assessing the sustainable development of rural settlements (using the example of the Volgograd Region) 523	<i>Titov V.E.</i> The Impact of the Bank of Russia's Key Rate on the Stock Market: A Granger Causality Estimate..... 599
<i>Yudin A.A., Tarabukina T.V.</i> Development of the regional project «Export of agricultural products» in the Komi Republic..... 527	<i>Cherkesov R.A.</i> Developing the military-industrial complex of the “Global South” and building institutions of joint security as elements for successfully developing the global arms market..... 602
<i>Borisov S.V.</i> The main problems and challenges facing the financial security of credit institutions 531	<i>Churin V.V., Goncharov M.V., Danilova A.E., Struchkov A.S.</i> Document management automation in legal organizations: a multi-level efficiency architecture..... 607
	<i>Zakirova M.I., Kirillova A.S.</i> Financial literacy and building a culture of sustainable investment..... 614

Эволюция экономического содержания категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг

Авдеева Виктория Николаевна,

кандидат наук государственного управления, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет им. В. Даля» (ФГБОУ ВО «ЛГУ»)
E-mail: v_avdeeva26@mail.ru

Современная экономика характеризуется переходом от индустриальной к постиндустриальной модели, в которой сфера услуг становится ключевым сектором, формирующим значительную часть валового внутреннего продукта. Эволюция категории «ресурсный потенциал» отражает сдвиг от материально-вещественных и трудовых компонентов к нематериальным, цифровым, интеллектуальным и организационно-культурным ресурсам. В условиях цифровизации и сервисно-ориентированной экономики ресурсный потенциал предприятий услуг определяется способностью к инновациям, адаптивности и интеграции знаний. Анализ современных исследований показывает необходимость междисциплинарного подхода, объединяющего экономику, маркетинг и нейронауки, для оценки и управления ресурсным потенциалом в цифровую эпоху.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, сфера услуг, цифровизация, нематериальные ресурсы, инновации, нейромаркетинг, конкурентоспособность.

Современная экономика характеризуется переходом от индустриальной к постиндустриальной модели развития, в рамках которой **сфера услуг становится ведущим сектором** хозяйственной деятельности, формирующим значительную часть внутреннего валового продукта и занятости населения. В этих условиях традиционные экономические категории, отражающие производственные процессы и ресурсообеспеченность, требуют переосмысления с позиций специфики нематериального производства и сервисно-ориентированной экономики.

Категория «**ресурсный потенциал**» выступает одной из ключевых в системе управления развитием предприятий и отраслей сферы услуг, однако ее содержание на протяжении последних десятилетий претерпело существенные изменения от узкого трактования, ограниченного материально-вещественными и трудовыми компонентами, до комплексного подхода, включающего **нематериальные, цифровые, инновационные, интеллектуальные и организационно-культурные ресурсы**.

В современных условиях цифровизации и усиления конкурентных преимуществ, основанных на знаниях, клиентском опыте и репутационном капитале, **возникает необходимость научного осмысления эволюции категории «ресурсный потенциал»** применительно к сфере услуг, что позволит уточнить ее структурно-содержательные характеристики, выявить трансформацию факторов, определяющих эффективность использования ресурсов, а также разработать инструментарий для стратегического управления потенциалом предприятий сферы услуг.

Кроме этого, растущая роль **человеческого капитала, сервисных технологий, цифровых платформ и сетевых форм взаимодействия** требует методологического обновления представлений о ресурсном потенциале как об интегральной системе, определяющей устойчивость и конкурентоспособность субъектов услуг.

Таким образом, исследование эволюции экономического содержания категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг является **актуальным с научной точки зрения** для уточнения теоретико-методологического аппарата современной экономики услуг, а с **практической точки зрения** — для совершенствования моделей стратегического управления и оценки потенциала организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации и ограниченности традиционных ресурсов.

Анализ последних публикаций показал многоаспектность в понимании «ресурсного потенциала». Ученый Азарян Е.М. [1] в работе, посвященной основам развития виртуальных рынков, подчеркивает, что виртуальные платформы превращают информационные и технологические активы в ключевой ресурс для участников рынка услуг. Автор рассматривает виртуальные рынки как среду агрегации спроса и предложения, где ресурсный потенциал выражается не столько через традиционные активы, сколько через платформенные преимущества в виде сетевых эффектов, данных пользователей, алгоритмической инфраструктуры. Для оценки ресурсного потенциала авторы предлагают учитывать качество данных, степень интеграции платформ и способность к созданию экосистемы услуг. Таким образом, виртуализация расширяет состав ресурсного потенциала, вводя «информационно-платформенные» ресурсы в качестве самостоятельного экономического фактора.

Также ученые Азарян Е.М. [2] и Мелентьева О.В. [6] фокусируются на когнитивных и перцептивных компонентах ресурсного потенциала. Авторы предлагают структурную модель факторов внедрения нейробрендинга, указывая на его роль в повышении маржинальности услуг за счет усиления эмоциональной ценности и лояльности, и исследует визуальную салиентность и показывают, каким образом визуальные маркеры становятся ресурсом конкурентного преимущества – объектом инвестиций в креативной экономике. Следовательно, в экономическом содержании ресурсного потенциала усиливается место нематериальных, перцептивных ресурсов в виде брендовой энергии, визуальной салиентности, нейрокомпонентов взаимодействия с клиентом.

Ученый Ангелина И.А. [3] рассматривают систему формирования управленческих решений как механизм мобилизации и перераспределения ресурсного потенциала, причем качество решений оказывает влияние на трансформацию потенциальных ресурсов в реализуемые результаты, подчеркивая необходимость системной оценки управленческих практик при анализе ресурсного потенциала.

Авторы Антошина К.А. [4] и Чепелева И.А. [4] предлагают нейромаркетинговый подход к оценке индикаторов социально-экономического развития как подход, который объединяет количественные индикаторы и когнитивные метрики. В своей последней работе Антошина К.А. [5] также рассматривает маркетинговые тенденции социально-экономической индикации регионов, что расширяет применение индикаторного подхода на региональном уровне, включая оценку ресурсного потенциала через призму маркетинговой привлекательности и инновационного потенциала. Как следствие, индикаторные методики должны учитывать как традиционные метрики капитала, труда, инфраструктуры, так и новые – когнитивные и маркетинговые индикаторы.

Автор Ольмезова Н.А. [7] анализирует влияние технологических и маркетинговых инноваций в индустрии моды, показывая, что инновации по-

вышают эффективность использования ресурсов посредством персонализации, цифровой трансформации цепочек создания стоимости и новых каналов монетизации. Ольмезова Н.А. демонстрирует, что в креативных услугах ресурсный потенциал часто измеряется объемом материальных активов и способностью к инновациям, скорости адаптации и качеству креативного контента. Таким образом, в креативной части сферы услуг ресурсный потенциал все больше определяется динамическими способностями и инновационной гибкостью.

На основе рассмотренных работ можно выделить несколько важных трансформаций. К традиционным факторам капитала, труда, земли, оборудования присоединяются информационные, платформенные и перцептивные ресурсы на примере данных, сетевых эффектов, визуальной салиентности и брендовой ценности. Стоимость конкурентного преимущества в услугах все чаще возникает из нематериальных активов, требующих новых форм оценки и учета, а нейромаркетинг и нейробрендинг дают инструменты для измерения и управления когнитивной составляющей ресурсного потенциала. Кроме этого, оценка ресурсного потенциала требует сочетания количественных экономических индикаторов с качественными маркетинговыми и когнитивными метриками, и способность к быстрой трансформации, адаптации и инновациям становится ключевым компонентом ресурсного потенциала в услугах.

Выше проведенный анализ показывает, что экономическое содержание категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг претерпевает существенную эволюцию, поскольку в центр внимания выходят нематериальные, информационные и когнитивные ресурсы, а также динамические способности организаций. Для адекватной оценки и управления ресурсным потенциалом необходимы междисциплинарные подходы, объединяющие экономику, маркетинг, нейронауки и цифровые методы измерения.

Рассмотрим эволюцию экономического содержания категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг от классического понимания до современных интерпретаций, связанных с цифровизацией, интеллектуализацией и креативной экономикой (табл.).

Первые трактовки категории «ресурсный потенциал» восходят к классической политэкономии. Авторы А. Смит, Д. Рикардо, Ж.-Б. Сэй рассматривали ресурсы в качестве основных факторов производства как землю, труд и капитал. В этот период понятие потенциала еще не выделялось как самостоятельное, а ресурс трактовался исключительно в материально-вещественном аспекте. Для сферы услуг данное понимание было ограниченным, поскольку услуги не имели осязаемой формы и не всегда рассматривались как самостоятельный экономический продукт.

Во второй половине XX века в экономической науке появляется понятие «экономический потенциал», отражающее совокупные возможности системы к производству благ и услуг.

Таблица. Эволюции понятия экономического содержания категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг*

Этап	Характеристика ресурсов	Ключевой акцент	Особенности для сферы услуг
Классический	Материальные	Производственные факторы	Низкая релевантность к нематериальному труду
Индустриальный	Материальные и трудовые	Производственная мощность	Формирование базовых ресурсов сферы услуг
Постиндустриальный	Человеческие, информационные	Качество, знания, компетенции	Услуга как носитель интеллектуального ресурса
Цифровой	Цифровые, сетевые, креативные	Инновации, гибкость, интеграция	Платформенность, персонализация
Устойчивый	Экологические, социальные, культурные	Устойчивость, адаптивность	ESG-подход, сервисная культура

* систематизировано автором

В рамках этого подхода ресурсный потенциал начинают понимать как совокупность всех видов ресурсов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия, в том числе в сфере услуг. Характерными чертами этапа являются количественное измерение потенциала, акцент на материальные и трудовые ресурсы, ориентация на производственные мощности и эффективность их использования. Применительно к сфере услуг понятие стало использоваться при анализе материально-технической базы предприятий гостиничного хозяйства, общественного питания, транспорта и связи.

С переходом к экономике знаний и усилением роли информационно-коммуникационных технологий в конце XX – начале XXI века категория «ресурсный потенциал» получила новое содержание., поскольку главным ресурсом стала человеческая компетенция, интеллектуальный капитал, информационные и инновационные ресурсы. В сфере услуг это выразилось в понимании потенциала как совокупности кадрового (уровень квалификации, креативность, сервисная культура), технологического (цифровые платформы, CRM, аналитические системы), организационного (гибкость, адаптивность бизнес-процессов) и клиентского (доверие, лояльность, пользовательский опыт). Потенциал стал оцениваться в качестве наличия ресурсов и как способность их синергетического взаимодействия для создания добавленной ценности.

Современный этап связан с переходом к цифровой экономике и сервисно-ориентированным бизнес-моделям., поэтому ресурсный потенциал в сфере услуг приобретает многокомпонентную и динамическую природу, отражая цифровые ресурсы в виде данных, алгоритмов, платформ, искусственного интеллекта; социально-коммуникационные ресурсы репутации, цифрового следа, сетевых связей и креативно-интеллектуальных ресурсов по способности к инновациям, проектированию пользовательского опыта и дизайну сервисов.

В научном дискурсе наблюдается переход от статического понимания потенциала как суммы ресурсов, к динамической модели ресурсного потенциала, основанной на процессах трансформации ресурсов в компетенции, интеграции ресурс-

сов через цифровые экосистемы, самообновления и саморазвития ресурсной базы.

В контексте устойчивого развития и креативной экономики ресурсный потенциал трактуется в качестве интегральной способности сферы услуг обеспечивать воспроизводство социально-экономических, культурных и экологических ресурсов, и он включает экологический потенциал по эффективности использования природных и энергетических ресурсов; социально-культурный потенциал по этике обслуживания, вовлечению персонала, социальной ответственности; маркетинговый потенциал по позиционированию, брендингу и клиентской вовлеченности.

Следовательно, современное понимание «ресурсного потенциала» в сфере услуг характеризуется переходом от ресурсной обеспеченности к ресурсной способности и адаптивности.

Эволюция категории «ресурсный потенциал» в сфере услуг отражает общие тенденции развития мировой экономики от материальной к нематериальной, от производственной к инновационно-сервисной, от локальной к цифровой экосистемной. Современное содержание понятия объединяет экономический, социальный, культурный и технологический аспекты, формируя основу для стратегического управления и оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Литература

1. Азарян, Е.М. Основы развития виртуальных рынков в условиях цифровой бизнес-среды / Е.М. Азарян, А.А. Бессарабова // Цифровая экономика и управление знаниями: проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции, Киров, 19 июня 2024 года. – Киров: ФГБОУ ВО Вятский ГАТУ, 2024. – С. 54–57. – EDN RX-RWZA.

2. Азарян, Е.М. Структурная модель факторов, влияющих на внедрение технологий нейробрендинга / Е.М. Азарян, И.З. Глебова // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 11(554). – С. 2133–2143. – DOI 10.24891/ea.23.11.2133. – EDN MNRZSU.

3. Ангелина, И.А. Оценка качества системы формирования управленческих решений предприятий / И.А. Ангелина, Е.С. Кожухова // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 12. – С. 2721–2736. – DOI 10.18334/ep.11.12.113985. – EDN ZVRJLV.

4. Антошина, К.А. Оценка индикаторов социально-экономического развития: нейромаркетинговый подход / К.А. Антошина, И.А. Чепелева // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 6. – С. 107–113. – EDN PXFMFC.

5. Антошина, К.А. Маркетинговые тенденции социально-экономической индикации регионов / К.А. Антошина // Развитие инновационной экосистемы российской федерации на основе процессов импортозамещения в технологических инновациях для отраслей экономики: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Тольятти, 17 апреля 2025 года. – Тольятти: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 109–113. – EDN VTPDTJ.

6. Мелентьева, О.В. Нейромаркетинг и его роль в формировании визуальной салиентности / О.В. Мелентьева // Первый экономический журнал. – 2023. – № 10(340). – С. 95–99. – DOI 10.58551/20728115_2023_10_95. – EDN ATNRET.

7. Ольмезова, Н.А. Влияние технологических и маркетинговых инноваций на маркетинговую эффективность в индустрии моды / Н.А. Ольмезова, Ю.А. Павлушенко // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 571–582. – DOI 10.18334/ce.19.3.122801. – EDN EYIWHW.

THE EVOLUTION OF THE ECONOMIC CONTENT OF THE CATEGORY “RESOURCE POTENTIAL” IN THE SERVICE SECTOR

Avdeeva V.N.

Lugansk State University named after V. Dahl

The modern economy is characterized by a transition from an industrial to a post-industrial model, in which the service sector is becoming a key sector that forms a significant part of the gross domestic

product. The evolution of the “resource potential” category reflects a shift from tangible and labor components to intangible, digital, intellectual, and organizational and cultural resources. In the context of digitalization and a service-oriented economy, the resource potential of service enterprises is determined by the ability to innovate, adapt, and integrate knowledge. An analysis of current research shows the need for an interdisciplinary approach combining economics, marketing, and neuroscience to assess and manage resource potential in the digital age.

Keywords: resource potential, service sector, digitalization, intangible resources, innovation, neuromarketing, competitiveness.

References

1. Azaryan, E.M. Fundamentals of Development of Virtual Markets in the Digital Business Environment / E.M. Azaryan, A.A. Bes-sarabova // Digital Economy and Knowledge Management: Problems and Development Prospects: Collection of scientific papers of the IV International Scientific and Practical Conference, Kirov, June 19, 2024. – Kirov: Vyatka State Technical University, 2024. – Pp. 54–57. – EDN RXRWZA.

2. Azaryan, E.M. Structural Model of Factors Influencing the Implementation of Neurobranding Technologies / E.M. Azaryan, I.Z. Glebova // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2024. – Vol. 23, No. 11 (554). – Pp. 2133–2143. – DOI 10.24891/ea.23.11.2133. – EDN MNRZSU.

3. Angelina, I.A. Assessing the Quality of the System for Forming Management Decisions of Enterprises / I.A. Angelina, E.S. Kozhukhova // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2021. – Vol. 11, No. 12. – Pp. 2721–2736. – DOI 10.18334/ep.11.12.113985. – EDN ZVRJLV.

4. Antoshina, K.A. Assessing Indicators of Socio-Economic Development: A Neuromarketing Approach / K.A. Antoshina, I.A. Chepeleva // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 6. – Pp. 107–113. – EDN PXFMFC.

5. Antoshina, K.A. Marketing trends of the socio-economic indication of regions / K.A. Antoshina // Development of the innovation ecosystem of the Russian Federation based on import advancement processes in technological innovations for economic sectors: Collection of scientific articles of the International scientific and practical conference, Togliatti, April 17, 2025. – Togliatti: ЗАО “Университетская книга”, 2025. – Pp. 109–113. – EDN VTPDTJ.

6. Melentyeva, O.V. Neuromarketing and its role in the formation of visual salience / O.V. Melentyeva // First Economic Journal. – 2023. – No. 10 (340). – Pp. 95–99. – DOI 10.58551/20728115_2023_10_95. – EDN ATNRET.

7. Olmezova, N.A. The Impact of Technological and Marketing Innovations on Marketing Efficiency in the Fashion Industry / N.A. Olmezova, Yu.A. Pavlushenko // Creative Economy. – 2025. – Vol. 19, No. 3. – P. 571–582. – DOI 10.18334/ce.19.3.122801. – EDN EYIWHW.

Эффективность маркетинговых коммуникаций в контексте рыночной конкуренции

Ахполова Виктория Борисовна,

д-р экон. наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова»

В статье исследуются современные подходы к организации и оценке маркетинговых коммуникаций в условиях интенсивной конкуренции. Анализируются основные инструменты и современные технологии, такие как цифровые платформы, персонализация и интегрированные коммуникационные стратегии. Особое внимание уделяется методам оценки эффективности, включая показатели узнаваемости, вовлеченности и возврата инвестиций. Подчеркивается важность инновационного и адаптивного управления маркетинговыми коммуникациями для укрепления позиций на рынке. Статья демонстрирует, что комплексный и стратегически выверенный подход позволяет повысить эффективность взаимодействия с целевой аудиторией и обеспечить устойчивое конкурентное развитие предприятий.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, эффективность, рыночная конкуренция, цифровые технологии, персонализация, оценка эффективности, рекламные инструменты, конкурентные преимущества, интегрированные стратегии, инновации.

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью, глобализацией и постоянным развитием информационных технологий, роль маркетинговых коммуникаций приобретает всё большую значимость для достижения и укрепления конкурентных преимуществ предприятий. В условиях насыщенности рынка и высокой конкуренции эффективность систем коммуникации с целевыми аудиториями становится решающим фактором в формировании имиджа, повышении узнаваемости бренда, влиянии на покупательское поведение и, как следствие, на финансовые показатели компании. В связи с этим перед исследователями и практиками стоит задача не только поиска оптимальных инструментов и каналов коммуникации, но и методов их объективной оценки в контексте рыночной борьбы.

В научной литературе данная проблематика получила значительное развитие. Работы международных и отечественных ученых, среди которых Ф. Котлер [1], С. Уайт [2], Р. Бест [3], Е.М. Азарян [4, 5], Н.Ю. Возиянова [6, 7], А.Ю. Дещенко [7], Д.Э. Возиянов [5, 8], В.С. Прохоровская, В.В. Макрусев [9] и другие, последовательно изучали роль маркетинговых коммуникаций в формировании потребительского доверия и лояльности, а также связи между эффективностью коммуникационных стратегий и стратегическими целями бизнеса. Однако, несмотря на богатое теоретическое наследие, современная рыночная ситуация требует более системного и комплексного подхода к оценке эффективности маркетинговых коммуникаций, учитывая новые реалии и вызовы, связанные с развитием цифровых платформ, социальных сетей, мобильных технологий и интерактивных форм взаимодействия с потребителями.

Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции и развитием цифровых технологий, что требует разработки современных методов оценки и повышения эффективности маркетинговых коммуникаций. Это важно для укрепления бренда, увеличения продаж и достижения стратегических целей, а также для формирования конкурентных преимуществ на рынке. Исследование в этой области способствует совершенствованию теоретических основ маркетинга и внедрению эффективных управленческих решений, позволяющих компаниям более точно измерять результаты и оптимизировать коммуникационные стратегии для устойчивого развития.

Цель исследования заключается в анализе и оценке эффективности маркетинговых коммуникаций в условиях высокой рыночной конкуренции с целью определения факторов, влияющих на их результативность, и разработки рекомендаций по оптимизации стратегий для повышения конкурентоспособности предприятий.

Материал и методы исследования

Для оценки эффективности маркетинговых коммуникаций использованы методы сравнительного анализа, опросов и статистического обобщения, что позволяет полно исследовать практические аспекты реализации стратегий.

Результаты исследования их обсуждение

Теоретические основы маркетинговых коммуникаций составляют важную часть знаний, которые позволяют понять основные понятия, структуру и механизмы воздействия маркетинговых мероприятий на целевые аудитории. В современном маркетинге под маркетинговыми коммуникациями понимается система взаимодействия организации с потребителями, посредниками и другими заинтересованными

сторонами, направленная на создание и поддержание положительного имиджа, стимулирование спроса и получение конкурентных преимуществ. Классификация маркетинговых коммуникаций включает такие элементы, как реклама, личные контакты, стимулирующие мероприятия и связи с общественностью, а также использование различных каналов, позволяющих реализовать разные задачи в зависимости от целей и характеристик целевой аудитории (табл. 1).

Основные инструменты и каналы коммуникаций охватывают широкий спектр методов, начиная от традиционной рекламы – телевизионной, печатной, наружной и радиорекламы – и заканчивая современными цифровыми платформами, такими как социальные сети, электронная почта, контент-маркетинг и поисковая оптимизация. Важной характеристикой современных каналов является их высокая избирательность, адаптивность и масштабируемость, что позволяет эффективно достигать целевые сегменты и быстро реагировать на изменения рынка. Кроме того, интеграция различных каналов в единую коммуникационную стратегию способствует улучшению взаимодействия с потребителями и повышению общей эффективности маркетинговых усилий.

Таблица 1. Типы маркетинговых коммуникаций и используемые инструменты

Класс коммуникаций	Описание	Основные каналы / инструменты	Цели / Задачи
Реклама	Формальное, платное распространение информации для привлечения внимания	Телевидение, радио, печатные издания, наружная реклама, интернет-реклама	Создание узнаваемости бренда, информирование о продуктах
Личные контакты	Персональное взаимодействие с потенциальными клиентами	Личные встречи, консультации, презентации, дегустации	Установление доверия, объяснение преимуществ, убеждение
Стимулирующие мероприятия	Мероприятия, направленные на стимулирование сбыта и формирование интереса	Акции, скидки, конкурсы, выставки	Повышение продаж, стимулирование пробного использования продукта
Связи с общественностью	Формирование положительного имиджа организации, взаимодействие с общественностью	Пресс-релизы, мероприятия для СМИ, спонсорство, социальные проекты	Улучшение репутации, укрепление доверия, создание позитивного имиджа
Использование каналов	Выбор средств коммуникаций, соответствующих целям и характеристикам аудитории	Социальные сети, электронная почта, контент-маркетинг, поисковая оптимизация	Достижение конкретных целевых сегментов, повышение эффективности коммуникаций

Теоретические модели эффективности маркетинговых коммуникаций базируются на концепциях взаимосвязи между затратами на коммуникации и достигнутыми результатами. Среди таких моделей выделяются, например, модель AIDA (внимание, интерес, желание, действие), которая описывает этапы поведения потребителя на пути принятия решения, а также модели оценки воздействия рекламных сообщений, включающие показатели узнаваемости, запоминаемости, восприятия и реакции аудитории. Более сложные модели предполагают использование аналитических методов, таких как ROI (возврат инвестиций), показатели вовлеченности и конверсионные метрики, что позволяет более точно измерять эффективность ком-

муникационных стратегий. В совокупности эти теоретические основы обеспечивают системное понимание компонентов и механизмов маркетинговых коммуникаций, что лежит в основе формирования эффективных стратегий в условиях современной конкурентной среды [10–13].

Современное состояние рынка характеризуется высокой динамичностью, усложнением условий конкуренции и усилением роли информационных технологий. В условиях роста информационной насыщенности потребителей возрастает значимость цифровых платформ, социальных сетей и электронной коммерции как основных каналов взаимодействия с целевой аудиторией, что способствует более эффективности реализации маркетинговых

коммуникационных стратегий. Основные тенденции развития рыночной конкуренции включают активное использование инновационных технологий, таких как Big data, искусственный интеллект и автоматизация, а также тенденции к глобализации, которая создает новые возможности и вызовы для участников рынка. В результате конкуренция становится более интенсивной и ориентированной на дифференциацию, что требует от компаний внедрения комплексных и персонализированных коммуникационных решений для укрепления своих позиций.

Роль маркетинговых коммуникаций в современном бизнесе тесно связана с необходимостью формирования узнаваемого бренда, повышения лояльности клиентов и быстрого реагирования на изменения потребительских предпочтений [14]. Эффективное использование различных каналов коммуникации, таких как онлайн-платформы, социальные сети, контент-маркетинг и стимулирующие мероприятия, обеспечивает реализацию комплексных маркетинговых стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ. Особенности текущей конкурентной среды проявляются в высокой сегментации рынка, наличии множества малых и средних предприятий, а также глобальной конкуренции, что требует от компаний гибкости, инновационности и постоянного обновления своих коммуникационных подходов. В результате, успех в современных условиях требует активной экспансии цифровых коммуникаций и точечного воздействия на целевые сегменты потребителей.

Отметим, что для оценки эффективности маркетинговых коммуникаций широко используются как количественные, так и качественные методы, позволяющие комплексно анализировать результаты реализуемых стратегий. Одним из основных методов является анализ ключевых показателей эффективности (KPI), таких как уровень узнаваемости бренда, изменение объема продаж, показатели лояльности потребителей и охват целевой аудитории. Для получения более детальной картины применяется методика контрольных групп и сравнение показателей до и после проведения маркетинговых мероприятий, что позволяет выделить влияние коммуникационных усилий на параметры бизнеса. В дополнение к этим методам используют инструменты анализа цифровых данных, такие как аналитика веб-трафика, показатели вовлеченности в социальных сетях, CTR (click-through rate) и CPA (cost per action), что обеспечивает мониторинг и оценку эффективности онлайн-коммуникаций в режиме реального времени.

Качественные методы включают проведение опросов, интервью, фокус-групп и анализ отзывов, что позволяет понять восприятие потребителей, их уровень удовлетворенности и эмоциональную реакцию на коммуникационные сообщения. Кроме того, используют методы контент-анализа для оценки соответствия передаваемой информации целям коммуникационной стратегии и выявления ключевых тем, вызывающих положительный отклик у аудитории [15]. Инструменты сбора дан-

ных включают автоматизированные системы аналитики, платформы социальных медиа, системы автоматизации маркетинга и традиционные методы опросов и интервью, что обеспечивает широкий спектр информации для анализа.

Критерии оценки эффективности маркетинговых коммуникаций базируются на достижении поставленных целей, таких как увеличение узнаваемости бренда, роста продаж, расширения клиентской базы и повышения уровня вовлеченности аудитории. Важным аспектом является также анализ затрат и полученной отдачи (ROI), что позволяет определить рентабельность внедряемых коммуникационных решений [16]. Особенно актуально в современных условиях цифровизации – использование модели затрат и выгод, которая дает возможность количественно оценить влияние маркетинговых инструментов на финансовые показатели компании, что в совокупности позволяет сформировать комплексную систему оценки и своевременно корректировать стратегию развития коммуникаций.

Выводы (заключение)

Таким образом, на основе проведенного анализа ключевых теоретических основ и современных тенденций развития маркетинговых коммуникаций установлено, что их эффективность напрямую зависит от правильного выбора, интеграции и адаптации каналов и инструментов взаимодействия с целевыми аудиториями, а также от использования современных аналитических методов и технологий. В условиях высокой динамичности рынка, усиления информационной насыщенности потребителей и глобализации бизнес-среды, эффективность маркетинговых коммуникаций становится важнейшим инструментом формирования конкурентных преимуществ, укрепления бренда и повышения лояльности клиентов. Для достижения оптимальных результатов необходимо комплексное применение как традиционных, так и цифровых методов оценки, а также постоянное совершенствование стратегий с учетом новых технологий, таких как Big Data, искусственный интеллект и автоматизация. В целом, системное и инновационное использование маркетинговых коммуникаций способствует более эффективному реагированию на вызовы современного рынка и обеспечивает динамическое развитие компаний в условиях конкуренции.

Дальнейшие исследования будут направлены на изучение внедрения инновационных технологий в маркетинговые коммуникации, анализ их влияния на конкурентоспособность компаний, а также на разработку эффективных стратегий использования цифровых каналов и персонализации в условиях динамичной рыночной среды.

Литература

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга: профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг; Фи-

лип Котлер, Гари Армстронг; [пер. с англ. О.Л. Пелявского и А.В. Назаренко]. – 12-е изд.. – Москва [и др.]: Вильямс, 2009.

2. Уайт, С. Основы маркетинга: простое, доступное руководство для выработки совершенной маркетинговой стратегии, советы по позиционированию товаров и услуг, простые советы по созданию рекламы, продвижению товара, ценообразованию и реализации продукции / С. Уайт; Сара Уайт; [пер. с англ. И.К. Бельченко]. – Москва: АСТ, 2006.

3. Бест, Р. Маркетинг от потребителя: перевод с английского / Р. Бест; Роджер Бест; Стокгольмская школа экономики. – 2-е изд.. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

4. Азарян Е.М. Нейромаркетинговые аспекты восприятия бренда потребителями в условиях интеграционных процессов / Е.М. Азарян // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 6. С. 18–26.

5. Азарян Е.М. Генезис маркетинга территорий / Е.М. Азарян, Д.Э. Возиянов, А.Н. Бекетов, В.А. Кадерова // Вестник Российского экономического университета Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 1(127). С. 200–210.

6. Возиянова Н.Ю. Маркетинговый инструментарий в развитии экспортного потенциала. Менеджер. 2019. Т. 1. № 1 (87). С. 127–133.

7. Возиянова Н.Ю. «Экономика знаний» и услуг: экосистемный институционально-маркетинговый концепт развития / Возиянова Н.Ю., Дещенко А.Ю. // Инновационное развитие экономики. 2023. № 3 (75). С. 12–20.

8. Возиянов Д.Э. Ноономика и стратегический маркетинг: нейротехнологии в цифровой среде и целевое действие потребителя / Д.Э. Возиянов // Финансовый менеджмент. № 8. 2025. С. 153–158.

9. Прохоровская, В.С. Модель и основные идеи развития концепции нового государственного управления / В.С. Прохоровская, В.В. Макрусев // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 105–5. – С. 71–78.

10. Амирова, Д.Р. Маркетинговые коммуникации: теоретический аспект / Д.Р. Амирова, А.И. Храмова // E-Scio. – 2019. – № 3(30). – С. 119–124.

11. Матвеева, О.З. Отдельные аспекты маркетинговой коммуникации и рекламы в современном бизнесе / О.З. Матвеева // Базис. – 2024. – № 1(15). – С. 26–29.

12. Иванова, А.М. Виды и функции маркетинговых коммуникаций / А.М. Иванова // Научный вектор: Сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2024. – С. 212–214.

13. Возиянов Д.Э. «Цифровой след» и векторы формирования алгоритмов персонализации для клиентов и потребителей в цифровом маркетинге / Д.Э. Возиянов // Торговля и рынок: науч. журнал. 2021. Вып. 4(60). Т. 1. С. 134–143.

14. Катаев, А.В. Интернет-маркетинг / А.В. Катаев, Т.М. Катаева; Южный федеральный университет, Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону – Таганрог: Южный федеральный университет, 2018.

15. Мироненко, А.Н. Фокус-группа как качественный метод исследования / А.Н. Мироненко // Трибуна ученого. – 2021. – № 12. – С. 37–44.

16. Реклама, маркетинг, PR: теоретические и прикладные аспекты интегрированных коммуникаций: Материалы I Международной научно-практической конференции, Краснодар, 01–02 марта 2018 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2018. – 340 с.

EFFECTIVENESS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF MARKET COMPETITION

Akhpolova V.B.

North Ossetian State University named after Kosta Levonovich Khetagurov

The article explores modern approaches to the organization and evaluation of marketing communications in a highly competitive environment. It analyzes key tools and technologies, such as digital platforms, personalization, and integrated communication strategies. The article focuses on methods for evaluating the effectiveness of marketing communications, including measures of brand awareness, engagement, and return on investment. It emphasizes the importance of innovative and adaptive marketing communications management to strengthen a company's market position. The article demonstrates that a comprehensive and strategic approach can enhance the effectiveness of marketing communications and contribute to the sustainable competitive development of businesses.

Keywords: marketing communications, efficiency, market competition, digital technologies, personalization, performance evaluation, advertising tools, competitive advantages, integrated strategies, and innovations.

References

1. Kotler, F. Marketing Fundamentals: A Professional Edition / F. Kotler, G. Armstrong; Philip Kotler, Gary Armstrong; [translated from English by O.L. Pelyavsky and A.V. Nazarenko]. – 12th ed. – Moscow [and others]: Williams, 2009.
2. White, S. Marketing Fundamentals: A Simple, Accessible Guide to Developing a Perfect Marketing Strategy, Tips on Positioning Products and Services, Simple Tips on Advertising, Promotion, Pricing, and Sales / S. White; Sarah White; [translated from English by I.K. Belchenko]. – Moscow: AST, 2006.
3. Best, R. Consumer Marketing: Translation from English / R. Best; Roger Best; Stockholm School of Economics. – 2nd ed. – Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2011.
4. Azaryan E.M. Neuromarketing Aspects of Consumer Brand Perception in the Context of Integrating Processes / E.M. Azaryan // Economic Development of Russia. 2025. Vol. 32. No. 6. pp. 18–26.
5. Azaryan E.M. Genesis of Territory Marketing / E.M. Azaryan, D.E. Voziyanov, A.N. Beketov, V.A. Kaderova // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2023. Vol. 20. No. 1 (127). pp. 200–210.
6. Voziyanova N. Yu. Marketing Tools in the Development of Export Potential. Manager. 2019. Vol. 1. No. 1 (87). P. 127–133.
7. Voziyanova N. Yu. "Knowledge Economy" and Services: An Ecosystem-Based Institutional-Marketing Concept of Development / Voziyanova N. Yu., Deshchenko A. Yu. // Innovative Development of the Economy. 2023. No. 3 (75). P. 12–20.
8. Voziyanov D.E. Noonomics and Strategic Marketing: Neurotechnologies in the Digital Environment and Consumer Targeted Action / D.E. Voziyanov // Financial Management. No. 8. 2025. P. 153–158.
9. Prokhorovskaya, V.S. Model and Main Ideas for the Development of the Concept of New Public Administration / V.S. Prokhorovskaya, V.V. Makrusev // Trends in the Development of Science and Education. – 2024. – No. 105–5. – P. 71–78.
10. Amirova,

D.R. Marketing communications: theoretical aspect / D.R. Amirova, A.I. Khramova // E-Scio. – 2019. – No. 3 (30). – P. 119–124.

11. Matveeva, O.Z. Certain aspects of marketing communications and advertising in modern business / O.Z. Matveeva // Basis. – 2024. – No. 1 (15). – P. 26–29.

12. Ivanova, A.M. Types and functions of marketing communications / A.M. Ivanova // Scientific vector: Collection of scientific papers. – Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics "RINH", 2024. – P. 212–214.

13. Voziyanov D.E. "Digital Footprint" and Vectors of Formation of Personalization Algorithms for Clients and Consumers in Digital Marketing / D.E. Voziyanov // Trade and Market: scientific journal. 2021. Issue 4(60). Vol. 1. Pp. 134–143.

14. Kataev, A.V. Internet Marketing / A.V. Kataev, T.M. Kataeva; Southern Federal University, Engineering and Technological Academy. – Rostov-on-Don – Taganrog: Southern Federal University, 2018.

15. Mironenko, A.N. Focus Group as a Qualitative Research Method / A.N. Mironenko // Scientist's Tribune. – 2021. – No. 12. – Pp. 37–44.

16. Advertising, marketing, PR: theoretical and applied aspects of integrated communications: Proceedings of the 1st International scientific and practical conference, Krasnodar, March 1–2, 2018. – Krasnodar: Kuban State University, 2018. – 340 p.

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» как драйвер развития искусственного интеллекта в коммерческих банках

Баздырев Иван Александрович,

аспирант Кафедры банковского дела и монетарного регулирования Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, руководитель направления «Аналитика и отчетность розничного бизнеса» АО «Банк ДОМ.РФ»
E-mail: 249765@edu.fa.ru

Целью исследования является оценка потенциального влияния национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на развитие искусственного интеллекта в коммерческих банках.

Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости доработки национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» и его распространения на финансовую отрасль.

Основным результатом исследования следует считать выявленные барьеры развития искусственного интеллекта в финансовом секторе, которые могут быть решены в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» с учетом его целей и бюджета; сформулированные возможные направления совершенствования национального проекта с учетом соблюдения интересов коммерческих банков.

В работе использованы диалектический метод, исторический, логический, системный, ситуационный и сравнительный анализ.

Ключевые слова: коммерческие банки, искусственный интеллект, экономика данных, национальный проект, цифровая трансформация.

Введение

В 2025 году началась реализация национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Одним из его приоритетных направлений является развитие искусственного интеллекта. Финансовая отрасль занимает ведущие позиции по уровню использования ИИ-решений, в связи с чем особую актуальность приобретает изучение дальнейших направлений развития практики применения технологий искусственного интеллекта с учетом влияния национального проекта. На момент написания статьи утвержденные паспорта национального проекта и связанных с ним федеральных проектов в открытом доступе отсутствуют. На сайтах министерств ряда субъектов Российской Федерации встречаются публичные версии паспортов, однако, остается неизвестным, являются ли они финальными, что подчеркивает актуальность исследования из-за сохраняющейся неопределенности. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [1] способствует достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, обозначенных в Указе Президента России [2]. В первую очередь проект влияет на реализацию целей «технологическое лидерство» и «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». Применительно к банковскому сектору национальный проект затрагивает девять задач, выполнение которых характеризует достижение национальных целей (табл. 1).

«Экономика данных и цифровая трансформация государства» включает девять федеральных проектов, направленных на обеспечение высокоскоростного доступа на всей территории страны к сети «Интернет» [3], создание цифровых платформ и сопутствующей инфраструктуры в социальной сфере [4], ускоренное развитие искусственного интеллекта [5], совершенствование цифрового государственного управления [6], переход отечественных компаний на российское программное обеспечение и оборудование [7], стимулирование прикладных исследований и перспективных разработок [8], повышение кибербезопасности [9], сокращение дефицита высококвалифицированных ИТ-специалистов [10], повышение качества и защищенности данных государственной статистики [11]. Формирование экономики данных тесно связано с развитием искусственного интеллекта как

одной из наиболее перспективных технологий работы с данными. Для этих целей был разработан отдельный федеральный проект «Искусственный интеллект», целью которого является обеспечение вовлечения больших данных и наборов данных в оборот для использования в государствен-

ном управлении, ключевых отраслях экономики и социальной сфере. Финансовая отрасль входит в тройку наиболее развитых отраслей по уровню использования искусственного интеллекта, поэтому вышеупомянутый федеральный проект является для нее особенно актуальным.

Таблица 1. Национальные цели и задачи, на которые влияет реализация национального проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в банковском секторе

№	Национальная цель	Задача
1	Цифровая трансформация	Достижение к 2030 году «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта
2	Цифровая трансформация	Формирование рынка данных, их активное вовлечения в хозяйственный оборот, хранение, обмен и защита
3	Цифровая трансформация	Обеспечение темпа роста инвестиций в отечественные решения в сфере информационных технологий вдвое выше темпа роста ВВП
4	Цифровая трансформация	Переход к 2030 году не менее 80% российских организаций ключевых отраслей экономики на использование базового и прикладного российского ПО в системах, обеспечивающих основные производственные и управленческие процессы
5	Цифровая трансформация	Увеличение к 2030 году до 95% доли использования российского ПО в государственных органах, корпорациях, компаниях и хозяйственных обществах, в уставном капитале которых доля участия России в совокупности превышает 50%, а также их аффилированных лиц
6	Цифровая трансформация	Создание системы эффективного противодействия преступлениям, совершаемым с использованием информационно-телекоммуникационных технологий и снижения ущерба от их совершения
7	Цифровая трансформация	Обеспечение сетевого суверенитета и информационной безопасности в Интернете
8	Технологическое лидерство	Обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков (в том числе экономика данных и цифровая трансформация, искусственный интеллект)
9	Технологическое лидерство	Увеличение к 2030 году доли отечественных высокотехнологичных товаров и услуг в полтора раза по сравнению с уровнем 2023 года

Источник: составлено автором по материалам [2].

Основная часть

По состоянию на 2024 год 63% организаций финансового сектора уже внедрили искусственный интеллект в своей деятельности, уступая лишь сектору информационно-коммуникационных технологий со значением в 70% и отрасли высшего образования со значением в 72% (рис. 1).



Рис. 1. Лидирующие отрасли по доле организаций, использующих искусственный интеллект

Источник: составлено автором по данным [12].

Практически половина финансовых организаций используют искусственный интеллект в режиме промышленной эксплуатации, что является

наилучшим результатом среди ключевых отраслей экономики и является одним из факторов, демонстрирующих переход от экспериментальных решений к реальной трансформации бизнес-процессов [12]. Основой федерального проекта является стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года [13], положения которой должны учитываться при его реализации. Одной из основных задач развития искусственного интеллекта в России является обязательное внедрение доверенных технологий искусственного интеллекта в тех областях его использования, в которых может быть нанесен ущерб безопасности Российской Федерации. Устойчивое функционирование и технологическое развитие финансового сектора напрямую связано с обеспечением безопасности страны, однако федеральный проект лишь косвенно направлен на финансовую отрасль. Проект недостаточно внимания уделяет особенностям развития и использования технологий искусственного интеллекта в финансовых компаниях и коммерческих банках, управлению рисками, преодолению существующих барьеров для развития и применения ИИ-технологий, потенциальному вкладу отрасли в технологическое развитие страны. Сегод-

ня финансовые компании и коммерческие банки имеют развитую информационно-технологическую базу, являются лидерами по промышленному использованию искусственного интеллекта, обладают огромной ресурсной и клиентской базами. Невключение столь значимой в технологическом и экономическом плане отрасли в целевые группы национального и федерального проектов кажется неоправданным и противоречащим действующей Стратегии. Если обратиться к опыту стран, лидирующих по уровню развития искусственного интеллекта [14], то в их стратегиях финансовому сектору уделяется куда больше внимания. К примеру, еще в 2017 году в Китае был утвержден «План развития искусственного интеллекта нового поколения до 2030 года» [15, 16]. Среди приоритетных задач обозначено создание систем обработки больших данных и расширение возможностей обработки и понимания мультимедийных данных для финансовой отрасли, внедрение интеллектуальных финансовых продуктов и услуг, разработка новых финансовых бизнес-моделей, поощрение использования в финансовом секторе интеллектуальных систем обслуживания клиентов, предотвращение и предупреждение финансовых рисков, повышение роли финансового управления в поддержке развития инноваций. Одним из шагов, способствующих трансформации финансового сектора, могла бы стать корректировка основных принципов развития ИИ в национальной стратегии. К примеру, принцип целостности инновационного цикла, то есть обеспечение тесного взаимодействия научных исследований и разработок в области ИИ (в том числе фундаментальных) с реальным сектором экономики. Исходя из данной формулировки можно сделать вывод, что соблюдение целостности инновационного цикла финансового сектора в рамках Стратегии не относится к основным принципам развития ИИ, несмотря на лидирующие позиции финансовых организаций по уровню применения искусственного интеллекта и, как следствие, высокого спроса на научные исследования и разработки. Принцип преемственности, то есть обеспечение постепенного перехода к использованию искусственного интеллекта, относится только к органам публичной власти, несмотря на необходимость обеспечения плавного перехода всех ключевых отраслей к экономике данных и массовому промышленному использованию технологий искусственного интеллекта. Примером реализации вышеописанных принципов могло бы стать обеспечение экспертно-аналитической, научной, методической, организационной поддержки коммерческих банков не только в части развития и использования ИИ, но и при разработке новых бизнес-моделей, основанных на данных, совершенствовании систем риск-менеджмента, создании интеллектуальных продуктов и услуг.

Важным шагом к формированию экономики данных является стимулирование внедрения технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики и социальной сфере, что является од-

ной из основных задач Стратегии. Однако, национальный проект направлен на организации, которые непосредственно связаны с разработкой и внедрением ИИ-решений. Для развития ИИ-отрасли крайне важно, чтобы меры стимулирования внедрения технологий искусственного интеллекта распространялись и на организации, которые в настоящий момент не работают с искусственным интеллектом, но имеют потенциал для его внедрения, что особенно важно в финансовой сфере из-за многообразия предоставляемых услуг и продуктов, множества сложных процессов и рисков, тесного взаимодействия с другими отраслями экономики. Такой подход позволит открыть новые направления использования и коммерциализации искусственного интеллекта.

В рамках федерального проекта планируется, что к 2030 году объем затрат организаций на внедрение и использование ИИ к 2030 году должен составить 850 миллиардов рублей, увеличившись более чем в 4 раза по сравнению с 2024 годом. В 2024 году 25% финансовых компаний назвали финансовые ограничения ключевым барьером для развития и использования ИИ, 20% компаний к таким барьерам отнесли экономическую недоступность цифровой инфраструктуры из-за слишком высокой цены, а 18% столкнулись с проблемой низкого ожидаемого финансового результата от инвестиций в ИИ [12]. Высокая стоимость использования искусственного интеллекта не является особенностью финансового сектора, а распространяется на всю экономику, что является существенным препятствием для роста инвестиций. Практически 53% организаций отметили слишком высокие затраты на внедрение и использование ИИ по сравнению с ожидаемой выгодой [17]. Учитывая относительно небольшой (по сравнению с расходами стран-лидеров в сфере искусственного интеллекта) бюджет федерального проекта, его ориентация на создание условий, способствующих росту частных инвестиций, могла бы оказать более существенный эффект на развитие ИИ. К примеру, Канада объявила о выделении 2,4 миллиарда долларов только на развитие инфраструктуры ИИ, Франция на те же цели выделила 117 миллиардов долларов, Южная Корея к 2027 планирует инвестировать практически 7 миллиардов долларов в искусственный интеллект для поддержки лидирующих позиций на рынке полупроводников, Китай также считает полупроводники одним из приоритетных направлений и запустил фонд для стимулирования производства в размере 47,5 миллиардов долларов [18, 19]. Бюджет отечественного проекта составляет около 70 миллиардов рублей до 2030 года, что эквивалентно 850 миллионам долларов [5]. Без решения проблемы нехватки данных, преодоления кадрового дефицита, повышения мощности и доступности инфраструктуры, снижения ее стоимости, поиска новых путей окупаемости инвестиций будет крайне тяжело повысить инвестиционную активность организаций. Вновь обращаясь к опыту Китая, хотелось бы отметить инициативу

«Искусственный интеллект+», принятую в 2025 году, которая во многом направлена на преодоление вышеописанных барьеров. Она предполагает развитие новых моделей обслуживания клиентов, широкое применение интеллектуальных терминалов и агентов нового поколения в ключевых отраслях экономики (в том числе в сфере финансов), совершенствование интеллектуальных сервисных экосистем, активное вовлечение искусственного интеллекта в создание новых рабочих мест и расширение возможностей традиционных профессий, формирование новых организационных структур и моделей управления через синергию человека и искусственного интеллекта, поддержку развития технологий маркировки и синтеза данных, усиление координации интеллектуальных вычислительных мощностей и т.д. [20]. Частично вышеупомянутые проблемы решаются через создание единой доверенной платформы для обмена и анализа данных, стимулирование научных исследований и разработок (в том числе в рамках федерального проекта «Прикладные исследования и перспективные разработки»), подготовку кадров (в том числе в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой трансформации»), развитие «Цифровой аналитической платформы предоставления статистических данных», сервисов Росстата, качества и многообразия предоставляемых официальных данных в рамках федерального проекта «Государственная статистика». В 2024 году только 15% финансовых организаций были полностью обеспечены данными для развития и использования искусственного интеллекта, а недостаток специалистов неоднократно отмечался как одна из главных проблем развития ИИ [12, 21], поэтому запланированные в рамках федеральных проектов мероприятия могут внести значимый, но не исчерпывающий вклад в повышение цифровой и ИИ-зрелости финансового сектора. Одним из направлений, способствующих развитию технологий искусственного интеллекта, могло быть стать укрепление сотрудничества коммерческих банков и финансовых организаций со стартапами и сегментом малого и среднего бизнеса. Сегодня примеры подобного сотрудничества есть на рынке [21, 22], но потенциал реализован не полностью из-за наличия ряда барьеров. Половина финтех-инициатив стартапов не реализовывается из-за регуляторных ограничений и отсутствия единого окна для коммуникации с финансовыми институтами, 40% не доходят до реализации из-за высокого уровня бюрократии и сопротивления изменениям со стороны менеджмента или сотрудников, 7% сталкиваются со сложностями интеграции с ИТ-ландшафтом и отсутствием прямого контакта с менеджментом. В итоге лишь 3% инновационных инициатив доходят до реализации пилотного проекта [21]. Развитие сотрудничества со стартапами может способствовать не только росту инвестиций в технологии искусственного интеллекта, но и внести вклад в достижение целевого значения показателя объема рынка программного обеспечения по обработ-

ке, анализу и предоставлению данных, вывести на рынок новые продукты, сделать инвестиции в ИИ более привлекательными из-за роста ожидаемого экономического эффекта. Текущие проблемы реализации инновационных инициатив требуют к себе первостепенного внимания, т.к. в большей степени связаны с бюрократическими, организационными, коммуникационными и регуляторными барьерами, а не технологическими ограничениями. Часть инициатив малого бизнеса может быть поддержана в рамках федерального проекта «Отечественные решения», который в том числе предполагает реализацию проектов малых предприятий с участием Фонда содействия инновациям, акселерацию проектов Фондом развития интернет-инициатив. Однако, гранты и акселерация решают лишь отдельные проблемы, а не способствуют формированию и развитию механизмов комплексной поддержки стартапов. Доля венчурных инвестиций государственных фондов крайне мала. В первом квартале 2025 года их доля составила всего 8%, в то время как на частные фонды пришлось 66%. Несмотря на рост инвестиционной активности государственных фондов, частные инвестиции растут значительно быстрее. К примеру, в первом полугодии 2023 года объем венчурных инвестиций частных фондов в России составил 12 миллионов долларов, а в первом полугодии 2025 года вырос до 55 миллионов долларов. За тот же период инвестиции государственных фондов выросли с 2 миллионов долларов до 7 миллионов долларов [23]. Кроме того, обозначенные в федеральных проектах планируемые результаты являются преимущественно количественными, что создает почву для манипуляций и не позволяет оценить реальный эффект от затраченных средств. К примеру, не ясно, какой планируется получить эффект от грантовой поддержки инновационных проектов малого бизнеса для экономики и развития технологий, насколько эти инициативы окажутся востребованы рынком и будут широко применяться, в течение какого времени после грантовой поддержки стартап будет осуществлять свою деятельность. Крайне важно, чтобы результаты реализации федеральных проектов и национального проекта помимо количественных показателей отражали и качественную составляющую. В условиях ограниченного бюджета куда большего эффекта на развитие экономики данных можно было бы достичь не за счет прямых мер государственной поддержки, а через создание условий, способствующих росту частных инвестиций в перспективные стартапы. Для этого необходимо устранение существующих бюрократических, регуляторных и коммуникационных барьеров, которые отмечались ранее. Одним из решений данной задачи могло бы стать создание государственной платформы, объединяющей институты развития, бизнес-сообщества, университеты, венчурные фонды, акселераторы, банки, стартапы. Появление подобного «единого окна» позволило бы намного результативнее выводить новые продукты, услуги и технологии на рынок за счет централизации ин-

формации о мерах поддержки, фондах и инвестициях, прозрачного и унифицированного процесса подачи заявок, снижения бюрократической нагрузки, более гибкого подхода к инвестициям за счет лучшего понимания спроса на рынке и потребностей проектов, поддержки стартапа разными участниками платформы в зависимости от этапа разработки и реализации проекта в рамках единого процесса. Особую роль в деятельности платформы могли бы сыграть коммерческие банки как участники ее инфраструктуры, акселераторы, инвесторы и заказчики.

Заключение

Таким образом, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» при успешной реализации может повысить уровень цифровой зрелости экономики, социальной сферы и государственного управления, обеспечить достижение национальных целей развития России. Однако, проект во многом ориентирован на решение задач государственного управления, а не экономики. Важно, чтобы национальный проект также был направлен и на решение прикладных отраслевых задач, что особенно актуально для финансового сектора, в частности, для коммерческих банков. Российская Федерация имеет практику корректировки паспортов национальных проектов, поэтому представляется возможным на основе вышесказанного расширить национальный проект на финансовую отрасль (в том числе с учетом финансовых организаций, которые имеют потенциал для внедрения современных технологий данных, но в настоящий момент не развивают это направление); дополнить существующий перечень целевых результатов качественными показателями; включить в национальный проект развитие экосистемы поддержки стартапов и инновационных инициатив; разработать меры поддержки финансовых организаций при создании интеллектуальных продуктов и услуг, развитии бизнес-моделей, основанных на данных, совершенствовании систем банковского риск-менеджмента в условиях нового рискованного ландшафта, решении управленческих проблем при переходе к экономике данных.

Литература

1. Паспорт национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» / Портал органов государственной власти Ставропольского края: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://stavregion.ru/_cms_page_media/11373/Pasport%20natsionalnogo%20projekta%20_Ekonomika%20dannyykh%20i%20tsifrovaya%20trans.gosud.pdf?ysclid=mgpwb31ili59797655 (дата обращения: 06.10.2025).
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст: электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mgpvo4jz95768997084> (дата обращения: 05.10.2025).
3. Паспорт федерального проекта «Инфраструктура доступа к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Infrastruktura_dostupa_k_informacionno-telekommunikacionnoj-seti__Internet_.pdf?ysclid=mgpwleh51t923079661 (дата обращения: 06.10.2025).
4. Паспорт федерального проекта «Цифровые платформы в отраслях социальной сферы» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovye_platformy_v_otraslyax_socialnoy_sfery.pdf?ysclid=mgpwzq1ps783840746 (дата обращения: 06.10.2025).
5. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Iskusstvennyj_intellekt.pdf (дата обращения: 06.10.2025).
6. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovoe_gosudarstvennoe_upravlenie.pdf (дата обращения: 06.10.2025).
7. Паспорт федерального проекта «Отечественные решения» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Otechestvennye_resheniya.pdf (дата обращения: 06.10.2025).
8. Паспорт федерального проекта «Прикладные исследования и перспективные разработки» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Prikladnye_issledovaniya_i_perspektivnye_razrabotki.pdf (дата обращения: 06.10.2025).
9. Паспорт федерального проекта «Инфраструктура кибербезопасности» / Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст: электронный. – URL: <https://base.garant.ru/412650125>

/?ysclid=mgr9l60qu9532420898 (дата обращения: 06.10.2025).

10. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой трансформации» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Kadry_dlya_cifrovoj_transformacii.pdf (дата обращения: 06.10.2025).

11. Паспорт федерального проекта «Государственная статистика» / Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Gosudarstvennaya_statistika.pdf (дата обращения: 06.10.2025).

12. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта: Аналитический доклад / Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации. – Москва. – 2024. – Текст: электронный. – URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2024_indeks_gotovnosti_prioritetnyh_otrasley_ekonomiki_rossiyskoy_federacii_k_vnedreniyu_iskusstvennogo_intellekta_ncrri_pri_pravitelystve_rf/ (дата обращения: 10.10.2025).

13. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 (с изменениями и дополнениями)]. – Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – Текст: электронный. – URL: <https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=mgras9yem4368426545> (дата обращения: 10.10.2025).

14. The Global Artificial Intelligence Index 2024 // Tortoise Media: официальный сайт. – 2024. – Текст: электронный. – URL: <https://www.tortoisemedia.com/2024/09/19/the-global-artificial-intelligence-index-2024> (дата обращения: 11.10.2025).

15. Уведомление Государственного совета о выпуске плана развития искусственного интеллекта нового поколения // Государственный совет Китайской Народной Республики: официальный сайт. – 2017. – Текст: электронный. – URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/20/content_5211996.htm (дата обращения: 11.10.2025).

16. Full Translation: China's 'New Generation Artificial Intelligence Development Plan' (2017) // DigiChina Stanford University: официальный сайт. – 2017. – Текст: электронный. – URL: <https://digichina.stanford.edu/work/full-translation-chinas-new-generation-artificial-intelligence-development-plan-2017/> (дата обращения: 11.10.2025).

17. Индикаторы цифровой экономики 2025: Статистический сборник / ИСИЭЗ ВШЭ. – Москва. – 2025. – Текст: электронный. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).

18. Artificial Intelligence Index Report 2025 // HAI Stanford University: официальный сайт. – 2025. – Текст: электронный. – URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата обращения: 11.10.2025).

19. South Korea to invest \$7 billion in AI in effort to retain edge in chips // CNN. – Текст: электронный. – URL: <https://edition.cnn.com/2024/04/09/tech/southkorea-ai-investment-chips-competitiveness-intl-hnk/index.html> (дата обращения: 12.10.2025).

20. Мнения Государственного совета по углубленной реализации инициативы «Искусственный интеллект+» // Государственный совет Китайской Народной Республики: официальный сайт. – 2025. – Текст: электронный. – URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/202508/content_7037861.htm (дата обращения: 12.10.2025).

21. Инновации в финтехе / Ассоциация ФинТех. – 2025. – Текст: электронный. – URL: <https://www.fintechru.org/press-center/issledovaniya/innovatsii-v-fintekhe/> (дата обращения: 12.10.2025).

22. Внешние партнеры: как Альфа-Банк инвестирует в технологичные стартапы // Forbes. – Текст: электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/529161-vnesnie-partnery-kak-al-fa-bank-investiruet-v-tehnologicnyie-startapy> (дата обращения: 12.10.2025).

23. Рынок венчурных инвестиций в России I полугодие 2025 / Фонд «Московский инновационный кластер». – 2025. – Текст: электронный. – URL: <https://i.moscow/upload/media/default/0001/23/539652ca76c8f81a67df919cf20f8eea1ca06c0a.pdf> (дата обращения: 12.10.2025).

THE NATIONAL PROJECT «DATA ECONOMY AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE STATE» AS A DRIVER OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT IN COMMERCIAL BANKS

Bazdyrev I.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The purpose of the study is to assess the potential impact of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State» on the development of artificial intelligence in commercial banks.

The scientific novelty of the study is to substantiate the need to finalize the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State» and its extension to the financial industry.

The main result of the study should be considered the identified barriers to the development of artificial intelligence in the financial sector, which can be solved within the framework of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State», taking into account its goals and budget; formulated possible areas for improving the national project, taking into account the interests of commercial banks.

The work uses the dialectical method, historical, logical, systemic, situational and comparative analysis.

Keywords: commercial banks, artificial intelligence, data economy, national project, digital transformation.

References

1. Passport of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State» / Portal of state authorities of the Stavropol Territory: official website. – Text: electronic. – URL: https://stavregion.ru/_cms_page_media/11373/Pasport%20nationalnogo%20proekta%20_Ekonomika%20dannyykh%20i%20

tsifrovaya%20trans.gosud.pdf?ysclid=mgpwb31ili59797655 (accessed on 06.10.2025).

2. On the national development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036 [Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 № 309]. – Information and Legal portal «Garant.ru». – Text: electronic. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/?ysclid=mgpvo4jz95768997084> (accessed on 05.10.2025).

3. Passport of the federal project “Infrastructure of access to the Internet information and Telecommunication network” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Infrastruktura_dostupa_k_informacionno-telekommunikacionnoj_seti__Internet_.pdf?ysclid=mgpwle-h51t923079661 (accessed on 06.10.2025).

4. Passport of the federal project “Digital platforms in social sectors” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovye_platforny_v_otraslyax_social'noj_sfery.pdf?ysclid=mgpwzq1ps783840746 (accessed on 06.10.2025).

5. Passport of the federal project “Artificial Intelligence” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Iskusstvennyj_intellekt.pdf (accessed on 06.10.2025).

6. Passport of the federal project “Digital Public Administration” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Cifrovoe_gosudarstvennoe_upravlenie.pdf (accessed on 06.10.2025).

7. Passport of the federal project “Domestic Solutions” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Otechestvennye_resheniya.pdf (accessed on 06.10.2025).

8. Passport of the federal project “Applied Research and Advanced Developments” / Ministry of Digital Development of the State Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Prikladnye_issledovaniya_i_perspektivnye_razrabotki.pdf (accessed on 06.10.2025).

9. Passport of the federal project “Cybersecurity Infrastructure” / Information and legal portal “Garant.ru”. – Text: electronic. – URL: <https://base.garant.ru/412650125/?ysclid=mgr9l60qu9532420898> (accessed on 06.10.2025).

10. Passport of the federal project “Personnel for Digital Transformation” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: https://digital.tatarstan.ru/file/digital/File/FP_Kadry_dlya_cifrovoj_transformacii.pdf (accessed on 06.10.2025).

11. Passport of the federal project “State Statistics” / Ministry of Digital Development of Public Administration, Information Technologies and Communications of the Republic of Tatarstan: official website. – Text: electronic. – URL: <https://digital.tatarstan.ru/>

[file/digital/File/FP_Gosudarstvennaya_statistika.pdf](file/digital/File/FP_Gosudarstvennaya_statistika.pdf) (accessed on 06.10.2025).

12. The index of readiness of priority sectors of the economy of the Russian Federation for the introduction of artificial intelligence: An analytical report / National Center for the Development of Artificial Intelligence under the Government of the Russian Federation. – Moscow. – 2024. – Text: electronic. – URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2024_indeks_gotovnosti_prioritetnyh_otrasley_ekonomiki_rossiyskoy_federacii_k_vnedreniyu_iskusstvennogo_intellekta_ncrrii_pripravitelystve_rf/ (accessed on 10.10.2025).

13. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation [Decree of the President of the Russian Federation dated 10.10.2019 № 490 (with amendments and additions)]. – [information and legal portal](https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=mgras9yem4368426545). – Text: electronic. – URL: <https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=mgras9yem4368426545> (accessed on 10.10.2025).

14. The Global Artificial Intelligence Index 2024 // Tortoise Media: official website. – 2024. – Text: electronic. – URL: <https://www.tortoisemedia.com/2024/09/19/the-global-artificial-intelligence-index-2024> (accessed on 11.10.2025).

15. Notification of the State Council on the release of a plan for the development of artificial intelligence of a new generation // State Council of the People's Republic of China: official website. – 2017. – Text: electronic. – URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/20/content_5211996.htm (accessed on 11.10.2025).

16. Full Translation: China's 'New Generation Artificial Intelligence Development Plan' (2017) // DigiChina Stanford University: official website. – 2017. – Text: electronic. – URL: <https://digichina.stanford.edu/work/full-translation-chinas-new-generation-artificial-intelligence-development-plan-2017/> (accessed on 11.10.2025).

17. Indicators of the digital economy 2025: Statistical collection / ISIEZ HSE. – Moscow. – 2025. – Text: electronic. – URL: <https://isiek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (accessed on 12.10.2025).

18. Artificial Intelligence Index Report 2025 // HAI Stanford University: official website. – 2025. – Text: electronic. – URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (accessed on 11.10.2025).

19. South Korea to invest \$7 billion in AI in effort to retain edge in chips // CNN. – Text: electronic. – URL: <https://edition.cnn.com/2024/04/09/tech/southkorea-ai-investment-chips-competitiveness-intl-hnk/index.html> (accessed on 12.10.2025).

20. Opinions of the State Council on the in-depth implementation of the Artificial Intelligence+ initiative // State Council of the People's Republic of China: official website. – 2025. – Text: electronic. – URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/202508/content_7037861.htm (accessed on 12.10.2025).

21. Innovations in Fintech / Fintech Association. – 2025. – Text: electronic. – URL: <https://www.fintechru.org/press-center/issledovaniya/innovatsii-v-fintekhe/> (accessed on 12.10.2025).

22. External partners: how Alfa-Bank invests in technology startups // Forbes. – Text: electronic. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/529161-vnesnie-partnery-kak-al-fa-bank-investiruet-v-tehnologichnye-startapy> (accessed on 12.10.2025).

23. The venture capital investment market in Russia in the first half of 2025 / Moscow Innovation Cluster Foundation. – 2025. – Text: electronic. – URL: <https://i.moscow/upload/media/default/0001/23/539652ca76c8f81a67df919cf20f8eea1ca06c0a.pdf> (accessed on 12.10.2025).

Первичная оценка возможности реализации инвестиционного проекта на примере платных автомобильных дорог

Буравов Антон Васильевич,

независимый исследователь
E-mail: buravovav@gmail.com

Фандеев Олег Олегович,

независимый исследователь

В статье рассматривается актуальная проблема отбора инвестиционных проектов в сфере строительства и реконструкции автомобильных дорог для их последующей реализации в режиме платной эксплуатации. Цель исследования – систематизировать и описать методику первичной оценки перспективных проектов, основанную на расчете интегрального показателя с целью повышения эффективности бюджетных инвестиций в развитие инфраструктуры как на этапе строительства, так и эксплуатации. Методология исследования базируется на применении системы взвешенных критериев, включающих экономическую, бюджетную эффективность, статус проекта и потенциал его реализации на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП). В работе детально представлены формулы для расчета ключевых показателей, рекомендуемые пороговые значения и алгоритм формирования интегральной оценки. Результатом исследования является структурированный подход, позволяющий проводить первичный сравнительный анализ инвестиционных проектов для принятия обоснованных управленческих решений о целесообразности перехода к платной эксплуатации автомобильных дорог. Разработанная методика может быть использована федеральными и региональными органами исполнительной власти, бюджетными учреждениями и финансирующими организациями.

Ключевые слова: инвестиционный проект, платные автомобильные дороги, интегральная оценка, экономическая эффективность, бюджетная эффективность, государственно-частное партнерство, ГЧП, методика оценки, введение режима платной эксплуатации.

Введение

Развитие дорожной инфраструктуры является одним из ключевых факторов экономического роста. Однако ограниченность бюджетных ресурсов обуславливает необходимость поиска альтернативных источников финансирования, среди которых модель платной эксплуатации автомобильных дорог. Данная модель позволяет не только привлекать частные инвестиции на строительство объекта, но и обеспечивать затраты на финансирование работ содержанию, ремонту и капитальным ремонтам. Повышение эффективности бюджетных инвестиций за счет привлечения внебюджетных средств и экономии средств на эксплуатационной стадии позволит направить высвободившиеся средства на новые проекты по развитию дорожной сети.

В этой связи критически важной задачей становится разработка объективного и прозрачного инструмента для первичного отбора инвестиционных проектов, потенциально пригодных для реализации в формате платных дорог. Такой инструмент должен позволять проводить сравнительный анализ различных проектов на ранних стадиях их проработки, митигируя риски принятия неэффективных решений для государства и частных инвесторов.

Методология исследования

Методологической основой исследования является система критериев и показателей, объединенных в интегральную оценку (ИО) перспективного проекта. Под перспективным проектом понимается инвестиционный проект, планируемый к реализации, в отношении которого отсутствует соглашение о его реализации с непосредственным исполнителем.

Объект инвестиционного проекта представляет собой комплекс имущественных объектов, планируемых к созданию и/или реконструкции в рамках реализации проекта. Согласно методике, к объектам инвестиционного проекта относятся:

- платные автомобильные дороги и/или платные участки автомобильных дорог;
- искусственные дорожные сооружения;
- элементы обустройства автомобильных дорог;
- объекты, предназначенные для взимания платы (пункты взимания платы);
- объекты дорожного сервиса.

Технико-экономические характеристики и индикаторы, используемые для расчета интегральной оценки, включают:

- протяженность объекта инвестиционного проекта (км);
- планируемая категория объекта в соответствии со Сводом правил [3];
- планируемое количество полос объекта;
- федеральный округ расположения объекта;
- статус объекта: федеральная, региональная (межмуниципальная), муниципальная автомобильная дорога;
- прогнозная расчетная среднесуточная интенсивность движения при бесплатной эксплуатации объекта (авт/сутки);
- степень проработки перспективного проекта (наличие проектной документации с положительным заключением государственной экспертизы);
- удаленность от ближайшего участка федеральной сети платных автомобильных дорог по кратчайшему пути (км);
- протяженность альтернативного бесплатного проезда транспортных средств по автомобильной дороге общего пользования согласно ст. 37 ФЗ-257 (км) [1];
- стоимость строительства объекта инвестиционного проекта (руб.);
- размер дорожного фонда субъекта Российской Федерации, муниципального дорожного фонда за предыдущий календарный год (для региональных и муниципальных автомобильных дорог).

Интегральная оценка рассчитывается как взвешенная сумма баллов по четырем критериям:

1. Экономическая эффективность (вес 0,25).
2. Бюджетная эффективность (вес 0,40).
3. Статус Перспективного проекта (вес 0,15).
4. Потенциал реализации на принципах ГЧП (вес 0,20).

Формула для расчета интегральной оценки:

$$Ef_{int} = \sum_{j=1}^N a_j b_j$$

где: Ef_{int} – интегральная оценка перспективного проекта;

a_j – весовой коэффициент для критерия j ;

b_j – балл по критерию j (значение от 0 до 1);

N – общее число критериев ($N=4$).

Расчет баллов по каждому критерию осуществляется на основе сравнения расчетных показателей с установленными пороговыми значениями.

Порядок расчета и пояснения

1. Критерий экономической эффективности.

Данный критерий оценивает коммерческую состоятельность проекта с точки зрения его самоокупаемости и доходности. Оценка проводится по двум показателям:

Коэффициент покрытия (K_{cov}) – соотношение прогнозной тарифной выручки к прогнозным расходам на содержание в первый год эксплуатации [2]:

$$K_{cov} = \frac{Revenue_{p1}}{LMaintenance_{p1}}$$

где: $Revenue_p$ – прогнозная тарифная выручка от платной эксплуатации в первый год эксплуатационной стадии, рассчитанная на основе математического транспортного моделирования;

$LMaintenance_p$ – прогнозные расходы на содержание объекта в первый год эксплуатационной стадии, рассчитанные согласно Постановлению Правительства Российской Федерации № 658[2].

Пороговое значение: $K_{cov} \geq 1$. Рекомендуется для успешных проектов.

Чистый операционный доход на 1 км ($NOI_{per km}$) – дисконтированный операционный доход, приходящийся на один километр дороги:

$$NOI_{per km} = \frac{\sum_{p=0}^T \frac{NOI_p}{(1+r_{infl})^p}}{Length}$$

где: $NOI_p (=Revenue - LMaintenance)$ – чистый операционный доход в периоде p , руб.;

r_{infl} – ставка дисконтирования, соответствующая прогнозу ИПЦ, опубликованному Минэкономразвития России для базового сценария развития;

p – порядковый номер года реализации проекта (инвестиционная стадия начинается с «0»);

T – последний год расчетного периода (эксплуатационная стадия длится 27 лет, учитывает сроки проведения ремонта и капитального ремонта [2]);

$Length$ – протяженность объекта инвестиционного проекта, км.

Пороговое значение: $NOI_{per km} \geq 10$ млн руб. (в ценах на 31.12.2024). Рекомендуется для высокодоходных проектов.

Шкала оценки критерия:

Балл = 1,0: если оба показателя превышают пороговые значения ($K_{cov} \geq 1$ и $NOI_{per km} \geq 10$). Проект экономически эффективен и высокодоходен.

Балл = 0,5: если $K_{cov} \geq 1$, но $NOI_{per km} < 10$. Проект самоокупаем, но обладает низкой доходностью.

Балл = 0,0: во всех остальных случаях. Проект экономически неэффективен.

2. Критерий бюджетной эффективности. Критерий оценивает нагрузку на бюджетную систему и потенциальную экономию бюджетных средств.

Коэффициент обременения (K_{fund}) – соотношение прогнозных расходов на содержание к размеру дорожного фонда субъекта РФ:

$$K_{fund} = \frac{LMaintenance_{p1}}{Fund_{p1}}$$

где: $LMaintenance_p$ – прогнозные расходы на содержание объекта в первый год эксплуатационной стадии, руб.[2];

$Fund_p$ – прогнозное значение размера дорожного фонда в субъекте Российской Федерации/муниципальном образовании, в котором реализуется Перспективный проект в периоде p , руб.; прогноз показателя основывается на инфлировании последнего фактического значения размера дорожного фонда по прогнозу ИПЦ, опу-

бликованному Минэкономразвития России для базового сценария развития, к периоду;

$p1$ – период времени, первый полный календарный год Эксплуатационной стадии реализации Перспективного проекта.

Пороговое значение: $K_{fund} \leq 0,25$. *Рекомендуется для проектов с низкой бюджетной нагрузкой.*

Коэффициент экономии бюджетной системы (K_{budget}) – соотношение дисконтированного операционного дохода к дисконтированной стоимости строительства, уменьшенной на 10%:

$$K_{budget} = \frac{\sum_{p=0}^T \frac{NOI_p}{(1+r_{infl})^p}}{\sum_{p=0}^T \frac{Subsidy_p}{(1+r_{infl})^p}}$$

где: $Subsidy_p$ – стоимость строительства (реконструкции) Объекта Инвестиционного проекта в соответствии с утверждёнными программными документами или иной оценкой, уменьшенная на 10% считая с последнего периода Инвестиционной стадии, руб.;

r_{infl} – ставка дисконтирования, соответствующая прогнозу ИПЦ, Минэкономразвития России для базового сценария развития, для периода p , %.

Пороговое значение: $K_{budget} \geq 1$. *Рекомендуется для проектов, где экономия бюджета превышает затраты.*

Шкала оценки критерия:

Балл = 1,0: если $K_{fund} \leq 0,25$ и $K_{budget} \geq 1$. *Проект создает низкую нагрузку на бюджет и обеспечивает его экономию.*

Балл = 0,7: если $K_{fund} > 0,25$ и $K_{budget} \geq 1$. *Проект создает высокую бюджетную нагрузку, но обеспечивает экономию.*

Балл = 0,0: во всех остальных случаях. *Проект бюджетно-неэффективен.*

3. Критерий статуса Перспективного проекта. Критерий оценивает степень проработанности и инфраструктурную интегрированность проекта.

Шкала оценки критерия:

Балл = 1,0: если выполняются **все** условия:

- наличие положительного заключения экспертизы проектной документации;
 - протяженность альтернативного бесплатного проезда $\leq (3 \cdot \text{длина платного участка})[1]$;
 - удаленность от ближайшей федеральной платной дороги ≤ 20 км.
- Рекомендуемый статус: проект максимально проработан и интегрирован в сеть.*

Балл = 0,6: если нет проектной документации, но **два других** условия выполняются. *Проект требует доработки документации, но инфраструктурно обоснован.*

Балл = 0,2: если нет проектной документации и удаленность > 20 км, но условие по альтернативному проезду выполняется. *Проект слабо проработан и изолирован от существующей платной сети.*

Балл = 0,0: во всех остальных случаях. *Проект не соответствует базовым требованиям.*

4. Критерий потенциала реализации на принципах ГЧП. Критерий оценивает привлекательность проекта для частных инвесторов.

Перспективная доля внебюджетного финансирования ($S_{private}$) – соотношение дисконтированного операционного дохода к капитальным затратам на строительство:

$$S_{private} = \frac{\sum_{p=0}^T \frac{NOI_p}{(1+r_{infl})^p}}{CapEx}$$

где: $CapEx$ – стоимость строительства (реконструкции) Объекта Инвестиционного проекта в соответствии с утверждёнными программными документами или иной оценкой, руб.

Пороговое значение: $S_{private} \geq 0,25$. *Рекомендуется для проектов, привлекательных для частного капитала.*

Шкала оценки критерия:

Балл = 1,0: если $S_{private} \geq 0,25$. *Проект высоко привлекателен для реализации по схеме ГЧП.*

Балл = 0,3: если $0,15 \leq S_{private} < 0,25$. *Проект имеет ограниченный потенциал для ГЧП.*

Балл = 0,0: если $S_{private} < 0,15$. *Проект не привлекателен для реализации с привлечением внебюджетных средств.*

Пример расчета интегральной оценки и рекомендации по повышению эффективности

На основе приведенной методики был проведен расчет для условного инвестиционного проекта (Таблица 1).

Таблица 1. Пример расчета интегральной оценки Инвестиционного проекта

Критерий	Вес	Балл	Взвешенный балл
Экономическая эффективность	0,25	1,00	0,250
Бюджетная эффективность	0,40	0,15	0,060
Статус Перспективного проекта	0,15	0,20	0,030
Потенциал реализации на принципах ГЧП	0,20	1,00	0,200
Интегральная оценка	1,00		0,540

Исходя из оценки проект демонстрирует высокие показатели по экономической эффективности и потенциалу ГЧП, но низкие – по бюджетной эффективности и статусу. Итоговая интегральная оценка составляет 0,54 из 1,00, что указывает на среднюю общую перспективность проекта и необходимость его дальнейшей проработки.

Возможными мерами по повышению эффективности проекта могут быть оптимизация стоимости капитальных затрат и дополнительный анализ тарифной политики. Низкие показатели бюджетной эффективности свидетельствуют о необходимости

сти анализа возможности снижения капитальных затрат. Целесообразно рассмотреть возможность оптимизации технических решений на основе детального анализа прогнозируемой интенсивности движения, обоснованного снижения категории дороги или отдельных ее параметров при сохранении требуемого уровня безопасности, поэтапное строительство с учетом перспективного роста трафика. При этом важно соблюдать баланс между экономией и потребительскими качествами дороги, поскольку излишнее снижение характеристик может негативно повлиять на привлекательность маршрута и, как следствие, на снижение доходов от сбора платы.

Также на показатели экономической эффективности напрямую влияет величина прогнозной тарифной выручки. В рамках дополнительного анализа рекомендуется провести углубленное исследование эластичности спроса при различных уровнях тарифов, проанализировать экономическую эффективность нового маршрута для пользователей (экономия времени, топлива, расходов на эксплуатацию транспорта), учесть макроэкономические факторы: уровень доходов населения, автомобилизацию, развитие альтернативных маршрутов, провести социологические исследования готовности потенциальных пользователей оплачивать проезд.

Низкие значения по критерию реализации на принципах ГЧП не означает абсолютной невозможности или нецелесообразности введения режима платной эксплуатации. Данный критерий оценивает прежде всего привлекательность проекта для частных инвестиций. При этом в случае, когда прогнозируемые доходы от взимания платы недостаточны для частичного покрытия капитальных затрат на строительство и обеспечения требуемой доходности для частного инвестора, доходы могут полностью покрывать эксплуатационные расходы на содержание, ремонт и капитальный ремонт автомобильной дороги. В такой ситуации реализация проекта в бюджетной модели (с финансированием строительства из государственных источников и последующим переходом на самоокупаемую эксплуатацию за счет сборов) позволяет достичь значительной экономии бюджетных средств в долгосрочной перспективе, высвобождая ресурсы дорожных фондов для других задач развития дорожной сети.

Заключение

Представленная в исследовании методика позволяет формализовать процесс первичного отбора инвестиционных проектов для реализации в режиме платной эксплуатации автомобильных дорог на этапе формулирования программных документов, стратегических документов или перспектив территориального развития. Ее ключевыми преимуществами являются мультикритериальность: экономическая целесообразность, бюджетная эффективность, организационно-техническая готовность и потенциал привлечения частных инвестиций.

Таким образом, интегральная оценка служит надежным инструментом не только для отбора проектов для ГЧП, но и для обоснованного выбора оптимальной модели финансирования (частной, государственной или гибридной) для каждого конкретного проекта. Внедрение данной методики в практику органов исполнительной власти и подведомственных организаций позволит повысить эффективность управления инвестиционной программой в дорожном комплексе и целенаправленно вовлекать частный капитал в развитие инфраструктуры там, где это наиболее целесообразно.

При этом указанная интегральная оценка является первичной и служит инструментом для стратегического ранжирования и формирования перечней проектов, для принятия окончательного инвестиционного решения и перехода к стадии реализации необходим углубленный финансово-экономический анализ на уровне каждого проекта включая следующие составляющие.

Создание детализированной финансовой модели денежных потоков на весь жизненный цикл (инвестиционная и 27-летняя эксплуатационная стадия) с помесечной или поквартальной разбивкой, которая позволит определить точку безубыточности и динамику выхода на самоокупаемость, чувствительность ключевых показателей (NPV, IRR) к изменениям макропараметров (ставка дисконтирования, темп инфляции), транспортной нагрузки (интенсивность движения) и тарифной политики, сценарный анализ (пессимистичный, базовый, оптимистичный) для оценки устойчивости проекта к рискам.

Структурирование финансирования и оценка долговой нагрузки, включая графика привлечения и обслуживания заемных средств (как бюджетных, так и внебюджетных), включая анализ кредитоспособности и потенциальных условий кредитования, расчет DSCR (Debt Service Coverage Ratio) и других коэффициентов покрытия долга на каждом шаге реализации, моделирование механизмов покрытия кассового разрыва и оценку потребности в краткосрочных заимствованиях.

Верификация исходных данных и рисков, включая экспертизу обоснованности всех заложенных в расчет допущений, включая верификацию прогноза интенсивности движения транспортных средств независимым консультантом, аудит сметной стоимости строительства (при наличии) и эксплуатационных расходов, детальный анализ рисков (строительные, эксплуатационные, регуляторные, рыночные) и разработка плана по их митигации.

Литература

1. Федеральный закон от 08.11.2007 № 257-ФЗ «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
2. Постановление Правительства РФ от 30.05.2017 № 658 «О нормативах финансовых затрат и Правилах расчета размера бюджетных

ассигнований федерального бюджета на капитальный ремонт, ремонт и содержание автомобильных дорог федерального значения».

3. Свод правил от 9 февраля 2021 г. № 34.13330.2021 «СНиП 2.05.02–85 Автомобильные дороги».

INITIAL ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTING AN INVESTMENT PROJECT POSSIBILITY USING THE EXAMPLE OF TOLL ROADS

Buravov A.V., Fandeev O.O.

The article considers the actual problem of selecting investment projects in the field of highway constructions and reconstructions for their subsequent implementation in a fee-based operation mode. The purpose of the study is to systematize and describe a methodology for the initial assessment of prospective projects based on integral indicators calculation in order to increase the budget investments efficiency in the infrastructure development during both construction and operation. The research methodology is based on the application of a weighted criteria system, including economic, budgetary efficiency, project status and potential for its implementation based on the public-private partnership (PPP) principles. The paper presents in detail formulas for calculating key indicators, recom-

mended thresholds and an algorithm for forming an integral assessment. The result of the research is a structured approach that allows for an initial comparative analysis of investment projects in order to make well-founded management decisions on the feasibility of implementing fee-based operation mode on highways. The developed methodology can be used by federal and regional executive authorities, budgetary institutions and financing organizations.

Keywords: investment project, toll roads, integrated assessment, economic efficiency, budgetary efficiency, public-private partnership, PPP, assessment methodology, introduction of a fee-based operation mode.

References

1. Federal Law No. 257-FZ of November 8, 2007, "On Highways and Road Activities in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation."
2. RF Government Resolution No. 658 of May 30, 2017, "On Financial Cost Standards and Rules for Calculating Federal Budget Allocations for Capital Repairs, Repairs, and Maintenance of Federal Highways."
3. Set of Rules No. 34.13330.2021, "SNiP 2.05.02–85 Highways," of February 9, 2021.

Генезис теорий мотивации: эволюция от материальных стимулов к нематериальным в управленческой мысли

Василевский Алексей Андреевич,

аспирант, Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича
Столетовых
E-mail: 89162634290@mail.ru

В управлении персоналом широко обсуждается и используется традиционный набор методов мотивации и стимулирования персонала, который обычно сводится к банальному поощрению или наказанию, в таком случае персонал попадает в ситуацию дрессировки и не имеет предпосылок для формирования настоящего мотивационного компонента. Поэтому особенно важно уделять внимание в рамках совершенствования систем мотивации и стимулирования персонала вопросам инновационных подходов к мотивации персонала.

Проблемы мотивации сотрудников организации широко рассматриваются сегодня в разных отраслях науки. Существует множество содержательных и процессуальных теорий мотивации, описаны положительные и отрицательные факторы мотивации персонала. Однако четкого и систематизированного представления и единого взгляда на применимость какой-либо из теорий мотивации к современности нет, что затрудняет использование технологий и методов мотивации на практике. Также следует отметить слабую изученность особенностей мотивации работников, что усложняет практическую организацию формирования и реализации системы мотивации персонала в различных отраслях экономики и видах производства. Проблемами мотивации занимается большое число ученых разных стран, в том числе и российских, уже не одну сотню лет. За это время сформулировано множество определений понятия «мотивация», разработаны многочисленные классификации мотивов в аспекте тех наук, которые изучали человека и его потребности.

Ключевые слова: генезис, эволюция, мотивация, теории мотивации, нематериальная мотивация, стимул.

Введение

Мотивация сотрудников – это одна из ключевых категорий в теории управления и организационном поведении, определяющая эффективность функционирования предприятия. Вне зависимости от исторического контекста, вопрос формирования мотивационных состояний остаётся актуальным, поскольку именно мотивация определяет, насколько сотрудники готовы вкладываться в достижение корпоративных целей и адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде. Современные вызовы, такие как пандемия COVID-19, переход на гибридные и удалённые формы работы, а также процессы цифровизации, усилили значение мотивационных стратегий и привели к переосмыслению классических моделей в свете новых реалий

Материалы и методы

Исторически сложившиеся теории, такие как модель потребностей Маслоу, двухфакторная теория Герцберга, модель ожиданий Врума и теория самодетерминации Деси и Райана, до сих пор занимают важное место в изучении мотивационных процессов. Например, согласно теории иерархии потребностей Маслоу, удовлетворение базовых потребностей (физиологических и безопасности) является необходимым условием для стремления к высшим уровням, таким как потребности в принадлежности, уважении и самоактуализации. Адаптированные версии этой модели, представленные в современных исследованиях, позволяют учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы, влияющие на мотивационное состояние сотрудников [2, с. 56].

Двухфакторная теория Герцберга предлагает разделение мотивирующих воздействий на две группы: гигиенические факторы, которые предотвращают возникновение неудовлетворённости (например, условия труда и уровень заработной платы), и мотивационные факторы, способствующие повышению удовлетворённости и вовлечённости (например, признание, возможности карьерного роста и профессионального развития). Эта модель нашла своё применение как в зарубежных исследованиях, так и в отечественной управленческой практике, что подтверждают публикации российских авторов.

Модель ожиданий Врума акцентирует внимание на том, что мотивация определяется субъективной оценкой сотрудником взаимосвязи между приложенными усилиями и ожидаемыми результатами. Важными компонентами этой модели являются

ожидания, валентность и инструментальность, что позволяет объяснить, почему сотрудники могут не проявлять должного уровня активности, даже при наличии объективных стимулов[9].



Рис. 1. Теория Герцберга

Теория самодетерминации, разработанная Деси и Райаном, подчёркивает роль внутренних мотивационных факторов – потребности в автономии, компетентности и принадлежности – для формирования устойчивой мотивации. Исследования Деси и Райана демонстрируют, что поддержание внутренней мотивации через развитие личностных компетенций и создание благоприятной организационной культуры является ключевым условием долгосрочного успеха компании [3].

Современные подходы к мотивации подразделяются на.

Внутренняя мотивация: определяется как стремление сотрудника к самореализации, профессиональному росту и получению удовлетворения от самого процесса работы. Такой тип мотивации обусловлен личными интересами и внутренними убеждениями, что способствует творческому подходу, инициативности и высокой вовлечённости в рабочий процесс. В отечественной литературе, например, в монографии Куликова и Михайлова (2020), подчёркивается, что создание условий для развития внутренней мотивации способствует не только повышению индивидуальной эффективности, но и формированию позитивного психологического климата в коллективе;

Внешняя мотивация: основывается на стимулах, исходящих из внешней среды, таких как материальные вознаграждения (зарплатная плата, бонусы, премии), социальное признание и корпоративные льготы. Forbes в 2022 году отмечал, что в современных условиях организации активно внедряют гибридные мотивационные программы, сочетающие материальные стимулы с программами развития и обучения, что позволяет поддерживать высокий уровень вовлечённости сотрудников в период перехода на удалённый и гибридный форматы работы. Однако следует помнить, что чрезмерная зависимость от внешних стимулов может привести к снижению внутренней мотивации, если не обеспечивается достаточная поддержка личностного развития[6];

Смешанные модели мотивации: Современная практика демонстрирует, что наиболее эффек-

тивными являются комплексные мотивационные системы, интегрирующие элементы внутренней и внешней мотивации. Такие модели позволяют учитывать индивидуальные особенности сотрудников, специфические задачи организации и современные тенденции в управлении персоналом[5].

Для разработки эффективных мотивационных программ важно систематизировать мотивационные факторы по различным критериям:

- По источнику стимулов:
- внутренние факторы: личностные стремления, желание самореализации, профессионального роста, чувство выполненного долга;
 - внешние факторы: материальные вознаграждения (зарплатная плата, премии, бонусы), социальное признание, корпоративные льготы.

- По характеру вознаграждения:
- материальные стимулы: денежные выплаты, бонусные системы, премии за выполнение конкретных задач;
 - нематериальные стимулы: возможности для профессионального обучения, карьерного роста, признание заслуг, развитие лидерских качеств и создание благоприятной корпоративной культуры[8].

- По длительности воздействия:
- краткосрочные стимулы: разовые бонусы, оперативное признание достижений, премии за выполнение конкретных проектов;
 - долгосрочные стимулы: программы развития карьеры, системы наставничества и стратегические планы мотивации, направленные на устойчивое развитие персонала.

Таким образом, понятие мотивации сотрудников представляет собой многогранное явление, охватывающее как вечные психологические потребности, так и современные вызовы, связанные с цифровизацией и изменением форматов работы. Классические теории Маслоу, Герцберга, Врума и самодетерминации продолжают оставаться актуальными, однако современные исследования показывают необходимость интеграции внутренних и внешних стимулов для создания гибких и адаптивных мотивационных стратегий. Такой комплексный подход является основой для формирования устойчивой системы мотивации, способствующей повышению эффективности труда, вовлечённости и удовлетворённости сотрудников в условиях современной динамичной экономики.

Результаты

Стимулирование труда можно условно разделить на две большие категории: материальные и нематериальные стимулы.

- Материальные стимулы:
- основная зарплатная плата и премии: справедливая и конкурентоспособная оплата труда является фундаментальным фактором удовлетворённости сотрудников. Согласно отчёту Gallup 2021 года, организации с хорошо настроенной системой оплаты демонстрируют более высокий уровень вовлечённости персонала [4].;

- бонусные системы и разовые выплаты: дополнительные выплаты за выполнение ключевых показателей или завершение отдельных проектов позволяют оперативно стимулировать сотрудников;
- корпоративные льготы: наличие социальных пакетов, дополнительных отпусков, страхования и пенсионных программ не только улучшает материальное положение сотрудников, но и формирует положительный имидж работодателя, что способствует повышению лояльности персонала.

Использование цифровых платформ для регулярной обратной связи и виртуальных встреч помогает поддерживать высокий уровень вовлечённости даже при удалённой работе.

По мнению Л.В. Балабановой, стимулирование персонала – это комплекс организационно-экономических и морально-психологических мер, используемых в управлении персоналом, направленных на активизацию труда работников. Система стимулирования труда включает несколько ключевых элементов: [1, с. 78].

- цели и задачи: направлены на достижение стратегических задач организации, привлечение, удержание и мотивацию сотрудников;
- стратегия и политика: должны соответствовать общей стратегии компании и обеспечивать конкурентные преимущества на рынке труда;
- принципы: справедливость, прозрачность и доступность системы стимулирования для всех сотрудников;
- методы и инструменты: сочетание материальных и нематериальных стимулов, адаптированных к потребностям персонала;
- оценка и контроль: регулярный мониторинг эффективности системы стимулирования.

Исследование показывает, что эффективная система стимулирования способствует улучшению качества работы сотрудников и повышению их заинтересованности в результатах труда.

Правильно разработанная система стимулирования влияет на ключевые аспекты деятельности организации: [1, с. 56].

- повышение производительности труда. Сотрудники, ощущающие справедливое вознаграждение, работают эффективнее;
- снижение текучести кадров. Продуманная система стимулирования способствует удержанию ценных работников;
- улучшение качества продукции и услуг. Мотивированные сотрудники более ответственно выполняют свои обязанности;
- развитие инновационной активности. Поощрение идей сотрудников способствует повышению конкурентоспособности компании.

Обсуждение

Исследования показали, что компании, использующие эффективные системы стимулирования, до-

стигают лучших финансовых результатов и имеют более высокий уровень вовлечённости сотрудников.

Для создания действенной системы стимулирования необходимо учитывать следующие принципы:

- справедливость – вознаграждение должно соответствовать вкладу сотрудника;
- прозрачность – правила стимулирования должны быть понятны и доступны для всех;
- гибкость – система должна адаптироваться к изменениям внешней среды;
- комплексность – сочетание материальных и нематериальных стимулов;
- долгосрочность – стимулирование должно мотивировать сотрудников на перспективное развитие;
- индивидуальный подход – система должна учитывать личные потребности сотрудников.

Несмотря на очевидные преимущества, существуют ряд сложностей при внедрении системы стимулирования труда:

- индивидуализация стимулов: разные категории сотрудников по-разному реагируют на те или иные стимулы. Это требует разработки персонализированных программ, учитывающих возраст, стаж, профессиональные навыки и личные цели каждого работника;
- баланс материальных и нематериальных стимулов: чрезмерная ориентация на материальное вознаграждение может привести к снижению внутренней мотивации, в то время как игнорирование финансовых стимулов снижает общий уровень удовлетворённости. Korn Ferry рекомендует выстраивать систему стимулов таким образом, чтобы они дополняли друг друга; [7]
- адаптация к динамичной внешней среде: быстрые изменения на рынке труда, переход на удалённые и гибридные форматы работы требуют постоянного обновления мотивационных программ. Deloitte указывает на необходимость регулярного мониторинга и корректировки стратегий стимулирования в условиях изменяющейся экономической ситуации.

Таким образом, система стимулирования труда является многогранным инструментом, который включает в себя как материальные, так и нематериальные компоненты и оказывает прямое влияние на эффективность работы сотрудников.

Нематериальные меры:

- признание и поощрение. Организация системы публичного признания достижений, награждение лучших сотрудников, проведение церемоний вручения наград и благодарственных писем способствует повышению самооценки работников и стимулирует их стремление к профессиональному росту. на мотивацию персонала [2, с. 89];
- программы профессионального развития и обучения. Корпоративные тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и участие в отраслевых конференциях способствуют раз-

витию навыков, что ведёт к карьерному росту и повышению качества выполняемых задач;

- карьерное развитие и система наставничества. Чётко структурированные карьерные пути и программы менторства помогают сотрудникам видеть перспективы развития внутри компании, что снижает текучесть кадров;
- формирование корпоративной культуры и поддержка коммуникаций. Создание открытой и поддерживающей рабочей среды через регулярные корпоративные мероприятия и использование цифровых платформ для обратной связи способствует улучшению внутренней коммуникации и укреплению корпоративного климата;
- интеграция цифровых технологий и платформ. Современные ИТ-решения играют важную роль в реализации мотивационных программ [4].
- Цифровые платформы для онлайн-обучения, системы управления эффективностью, инструменты для проведения регулярных опросов и мониторинга показателей мотивации позволяют оперативно вносить изменения в программу. Исследования CIPD подтверждают, что интеграция цифровых инструментов ускоряет процессы обратной связи и повышает прозрачность коммуникаций внутри организации;
- мониторинг, оценка и корректировка программы. Эффективность программы мотивирования должна оцениваться на основе ряда ключевых показателей, таких как:
- рост производительности труда и качества выполнения задач;
- уровень удовлетворённости и вовлечённости сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- улучшение корпоративного климата и внедрение инновационных идей.

Заключение

Регулярный анализ и корректировка мотивационных мер позволяют поддерживать актуальность программы в условиях динамичных изменений во внешней и внутренней среде. Активное участие высшего руководства является критически важным для успешного внедрения программы мотивации. Мотивация и стимулирование труда играют важнейшую роль в создании благоприятных условий для достижения стратегических целей компании, а также в повышении удовлетворенности сотрудников и снижении уровня их текучести. Разработка программы мотивации требует комплексного подхода, учитывающего специфику деятельности компании, ее финансовые возможности, потребности сотрудников и стратегические ориентиры.

В условиях современной динамичной экономики, цифровизации, гибридных форм работы и постоянных изменений на рынке труда разработка и внедрение адаптивных мотивационных программ становится важным инструментом стратегического развития предприятия. Такая программа охватыва-

ет все этапы работы с персоналом: от диагностики текущего состояния до внедрения адаптивных мер и постоянного мониторинга эффективности применяемых стимулов.

Литература

1. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управление персоналом. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
2. Кибанов А.Я., Бакаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчев М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 524 с.
3. Deci E. Self-Determination Theory: A macrotheory of Human Motivation, Development, and Health // Теория самодетерминации: [сайт] [Электронный ресурс]. – URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a32f/3435bb06e362704551cc62c7df3ef2f16ab1.pdf> (дата обращения: 15.09.2017)
4. Deloitte. (2022). Глобальные тенденции развития человеческого капитала 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/human-capital-trends.html> (Дата обращения: 25.10.2025).
5. Gallup. Состояние мирового рынка труда: отчет за 2021 год. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-2021-report.aspx> (дата обращения: 25.10.2025).
6. Harvard Business Review. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review Press.
7. Korn Ferry. 2021. Incentive Strategies for a New Era. URL: <https://www.kornferry.com/insights> (дата обращения: 25.10.2025).
8. McKinsey & Company. (2021). The Future of Work After COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата обращения: 25.10.2025).
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.

THE GENESIS OF MOTIVATION THEORIES: THE EVOLUTION FROM MATERIAL TO INTANGIBLE INCENTIVES IN MANAGEMENT THOUGHT

Vasilevsky A.A.

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoleto

In HR management, traditional methods of motivation and incentives are widely discussed and used. These methods typically boil down to simple rewards or punishments. In this case, employees are subjected to training and lack the prerequisites for developing a genuine motivational component. Therefore, it is especially important to focus on innovative approaches to employee motivation when improving motivation and incentive systems.

The problems of employee motivation are widely discussed today in various fields of science. Numerous substantive and process-based theories of motivation exist, and positive and negative factors in employee motivation have been described. However, there is no clear and systematic understanding or unified view on the applicability of any of these theories to the present day, which complicates the practical application of motivation technologies and methods. It is also worth noting the limited understanding of the specifics of em-

ployee motivation, which complicates the practical development and implementation of employee motivation systems in various economic sectors and types of production.

A large number of scientists from various countries, including Russia, have been studying motivation issues for hundreds of years. During this time, many definitions of the concept of "motivation" have been formulated, and numerous classifications of motives have been developed in the context of those sciences that studied man and his needs.

Keywords: genesis, evolution, motivation, motivation theories, non-material motivation, incentive.

References

1. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011). Personnel Management. Kyiv: Center for Educational Literature, 468 p.
2. Kibanov, A. Ya., Bakaeva, I. A., Mitrofanova, E. A., Lovchev, M. V. (2023). Motivation and stimulation of labor activity. Moscow: Research Center INFRA-M, 524 p.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Self-Determination Theory in the Workplace: New Advances. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 53–74.
4. Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/human-capital-trends.html> (Accessed: 25.10.2025).
5. Gallup. State of the Global Workplace: 2021 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-2021-report.aspx> (Accessed: 25.10.2025).
6. Harvard Business Review. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. Harvard Business Review Press.
7. Korn Ferry. 2021. Incentive Strategies for a New Era. URL: <https://www.kornferry.com/insights> (Accessed: 25.10.2025).
8. McKinsey & Company. (2021). The Future of Work After COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Accessed: 25.10.2025).
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Факторы и механизмы формирования системы технологического развития российской федерации

Васильева Наталья Вячеславовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса, Поволжского государственного технологического университета

E-mail: vasilyeva_n72@mail.ru

В новых геополитических и макроэкономических реалиях усиливается необходимость ответа на «большие вызовы», преодоления зависимости от импорта технологий и перехода к модели инновационно ориентированного экономического роста. Технологическое развитие признано на государственном уровне ключевым фактором обеспечения суверенитета национальной безопасности и конкурентоспособности России в современных условиях. Рассмотрены ключевые факторы обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации. Обобщены основные механизмы и инструменты достижения технологического суверенитета и показатели достижения целей научно-технологического развития. Было установлено, что именно технологический суверенитет формирует основу обеспечения устойчивости экономики перед внешними вызовами и одновременно базу для будущего технологического лидерства.

Ключевые слова: технологическое развитие, технологический суверенитет, техноэкономика, государственный технологический заказ, научно-образовательные центры, Центры компетенций НТИ, «проекты-маяки», «научный спецназ»

Введение

В условиях беспрецедентного внешнего санкционного давления проблема достижения технологической независимости России приобрела первостепенное значение. *Технологический суверенитет* рассматривается государством как необходимое условие устойчивости экономики и основа для технологического лидерства страны на глобальных рынках. Ещё в июне 2022 г. на Петербургском международном экономическом форуме Президент РФ обозначил переход к новой модели суверенной экономики, ключевым направлением которой стало обеспечение технологического суверенитета. Годом позже, на ПМЭФ-2023, был сформулирован теоретико-методологический базис этой модели. Цель технологического суверенитета – не изоляция, а способность самостоятельно воспроизводить и масштабировать критически важные технологии, достигая паритета с мировыми лидерами в ключевых областях и обеспечивая опережающее развитие по сквозным технологиям. Как подчеркнул Д. Чернышенко, недопустимо путать технологический суверенитет с автаркией: задачей не является «замкнуться и всё делать внутри страны», важно обладать всеми необходимыми технологиями и быть готовыми развернуть их производство в любой момент [6]

Новые геополитические реалии стимулировали корректировку стратегических документов научно-технического развития. В 2022–2023 гг. государственная политика сфокусировалась на технологическом обеспечении восстановления производственных цепочек и создании основ «*техноэкономики*» – экономики, опирающейся на собственные высокие технологии [1]. В 2022 г. Указом Президента РФ был объявлен *Десятилетие науки и технологий (2022–2031)*, главными задачами которого стали привлечение талантливой молодёжи в сферу исследований и разработок, вовлечение учёных в решение приоритетных задач страны, а также популяризация достижений науки [7]. Эти меры призваны усилить интеллектуальную основу технологического суверенитета, мобилизуя весь научно-технологический комплекс для достижения национальных целей развития.

Целью статьи является исследование основных факторов и механизмов формирования системы технологического развития российской экономики в целях обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации на основе оценки достигнутого уровня научно-технического развития.

Интерпретация результатов исследования. В феврале 2023 г. Совет Федерации принял Постановление № 71-СФ «Об обеспечении научно-технологического развития РФ в целях достижения технологического суверенитета» [2], обозначив единые правовые ориентиры для соответствующей политики. К началу 2024 г. в стране сформировалась система государственной поддержки научно-технологического развития, консолидированная в новом стратегическом и нормативном поле. В частности, 28 февраля 2024 г. Указом Президента № 145 была утверждена *обновлённая Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации*, заменившая редакцию 2016 г. [2]. Новая Стратегия провозглашает главной целью научно-технологического развития обеспечение *независимости и конкурентоспособности* государства, достижение национальных целей путем опоры на собственные научные и технологические ресурсы. В документе скорректированы приоритеты и меры научно-технической политики с учётом долгосрочного санкционного давления. Добавлены положения о создании сети уникальных научных установок (включая класса «мегасайенс»), центров коллективного пользования оборудованием, центров экспериментального производства и активной интеграции технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности исследований. Установлена новая система управления: общее руководство научно-технической сферой осуществляет Президент и Совет при Президенте по науке и образованию, реализацию политики координируют Правительство РФ и вновь созданная Комиссия по научно-технологическому развитию [2].

Инструментами реализации Стратегии-2024 названы государственная программа научно-технологического развития (консолидирующая все меры поддержки исследований и разработок), национальные проекты и их федеральные проекты, стратегии отраслевого развития науки и технологий, стратегические инициативы Президента (включая крупнейшие инновационные проекты и Национальную технологическую инициативу), программа фундаментальных научных исследований на 2021–2030 гг., программы Российского научного фонда и других фондов, плановые документы государственных корпораций, а также иные программы и акты – весь комплекс экономических и организационных инструментов, направленных на достижение технологической независимости и конкурентоспособности [2].

Стратегия устанавливает и *ключевые показатели* эффективности:

- доля молодых учёных в общей численности исследователей;
- объём налоговых поступлений от продукции, созданной с использованием отечественных наукоёмких технологий;
- соотношение объёма реализации отечественной наукоёмкой продукции и закупок аналогичной зарубежной (особенно из «недружественных» стран);

- доля высокотехнологичных и наукоёмких отраслей в ВВП;
- рост внутренних затрат на исследования и разработки (НИОКР) с увеличением доли внебюджетного финансирования [2].

В рамках реализации Стратегии к 2030 г. планируется перестроить систему управления наукой и технологиями в режиме технологической мобилизации, ускорить разработку импортонезависимых технологий для критически важных отраслей (здравоохранение, энергетика, промышленность, безопасность и др.), локализовать передовые зарубежные решения и одновременно обеспечить прорывное создание принципиально новых технологий (включая природоподобные), чтобы заложить основу будущей конкурентоспособности экономики [2].

Завершение действия прежних программ сопровождалось их трансформацией и продлением с учётом новых приоритетов. Так, национальный проект «Наука и университеты», реализованный в 2018–2024 гг., получил дальнейшее развитие: обсуждается его продление до 2030 г., а часть мероприятий интегрирована в другие инициативы по поддержке молодёжи и научного образования [13]. Такая реорганизация позволит расширить вклад созданной инфраструктуры (например, *научно-образовательных центров – НОЦ*) в достижение технологического суверенитета страны [11].

Таким образом, в 2024–2025 гг. сложилась обновлённая стратегическая рамка, направленная на достижение технологической независимости. В этой рамке государство реализует комплекс *механизмов и инструментов*, призванных обеспечить суверенитет России в критически важных технологических сферах.

Ниже рассмотрены основные из этих механизмов, действующие в настоящее время, с учётом последних данных о ходе их реализации и новых инициативах.

Государственный технологический заказ

Одним из ключевых механизмов, направленных на формирование технологического суверенитета, является *государственный технологический заказ (ГТЗ)*. Его суть заключается в целенаправленном стимулировании разработки и внедрения критически важных технологий через систему государственных заданий, контрактов и программ. ГТЗ призван превратить научно-технологический сектор в реальный драйвер экономического роста, обеспечить технологическое обновление базовых отраслей и снижение зависимости от внешних поставок [1].

Для эффективного функционирования государственного техзаказа необходимо решить ряд методических и организационных задач: разработать современный понятийный аппарат; установить принципы и критерии отбора приоритетных тематик НИОКР (перечня критических технологий); выстроить архитектуру процесса постановки заказа – от формирования технических заданий до коммерциализации результатов; создать рынок для полу-

ченных инноваций [10]. В условиях быстро меняющихся вызовов актуальный перечень критических технологий должен регулярно пересматриваться и корректироваться.

Уже сегодня на поддержку разработок в рамках ГТЗ направлено свыше 100 различных инструментов – от отдельных инновационных проектов и грантов до отраслевых технологических программ. Центральное место занимает государственная *Программа фундаментальных научных исследований в РФ на долгосрочный период (2021–2030 гг.)*, утверждённая распоряжением Правительства РФ № 3684-р от 31.12.2020 г. (в ред. от 21.02.2022) [3]. Эта Программа устанавливает целевые показатели результатов по приоритетным направлениям науки и техники и увязана с мероприятиями госпрограммы «Научно-технологическое развитие РФ» и нацпроекта «Наука и университеты» на период до 2030 г. [5]. Задача Программы – обеспечить получение новых фундаментальных знаний для долгосрочного развития, своевременное распознавание «больших вызовов» и эффективный ответ на них, а также укрепление научного лидерства России. Определены магистральные приоритеты исследований, соответствующие мировым трендам: сквозные цифровые технологии (искусственный интеллект, квантовые вычисления и коммуникации, интернет вещей, блокчейн), электронно-компонентная база (микроэлектроника, квантовые сенсоры, 5G), новые энергетические технологии (распределённые интеллектуальные энергосистемы, природоподобная атомная и термоядерная энергетика, передача энергии, возобновляемые источники), технологии живых систем (генетические технологии), освоение территорий и космические системы, новые материалы и вещества (редкоземельные, композиты, аддитивные технологии) [5]. Эти направления охватывают критически важные области, определяющие технологическую безопасность и конкурентоспособность страны.

Следует отметить, что реализация ГТЗ требует современного подхода к *оценке результатов и мониторингу*. На практике свыше половины изначально запланированных показателей могут утрачивать актуальность из-за изменений внешних условий. Это ставит задачу гибкого обновления целевых метрик и применения цифровых инструментов для отслеживания выполнения заказа. В 2023 г. Правительство РФ объявило о доработке государственной информационной системы учёта результатов НИОКР, чтобы собрать на единой платформе все сведения о выполненных исследовательских и опытно-конструкторских работах [5]. Такой цифровой мониторинг позволит не только повысить прозрачность госзаказа, но и избежать дублирования исследований и обеспечить более быстрый трансфер технологий в промышленность.

В конце 2024 г. нормативная база ГТЗ получила важное развитие: был принят Федеральный закон № 523-ФЗ от 28.12.2024 г. «О технологической политике в Российской Федерации» [4]. Этот закон впервые законодательно закрепил понятие техно-

логической политики, целями которой провозглашены достижение технологического лидерства РФ и повышение конкурентоспособности высокотехнологичной продукции на основе отечественных разработок. Среди приоритетных задач технологической политики определены ускоренное внедрение российских *критических и сквозных технологий*, вывод новой высокотехнологичной продукции на рынок, а также создание необходимой технологической инфраструктуры. В законе детально регламентированы *инструменты технологической политики* – к ним отнесены среднесрочные и долгосрочные планы развития технологий, перечни критических технологий, федеральные научно-технические программы, «мегапроекты» и др. [4]. Закреплены полномочия субъектов, участвующих в формировании технологической политики: Президента, Федерального Собрания, Правительства, Банка России, РАН, органов власти субъектов РФ и др. [38]. По словам Д. Чернышенко, данный закон фактически *конституирует понятие технологического суверенитета*, определяя его цели, принципы и механизмы реализации через систему масштабных проектов и координацию всех участников [10]. Закон вступает в силу с июля 2025 г. и призван создать прочную правовую основу для программ ГТЗ, уточнив «ландшафт» технологического развития страны и устранив ведомственную разобщённость при реализации крупных проектов.

Отдельного внимания заслуживает инициатива формирования *технологических «мегапроектов»* как инструмента технологической политики. Правительством уже утверждён перечень из 10 приоритетных мегапроектов, направленных на разработку и производство критически важной высокотехнологичной продукции [6]. В их число вошли направления, наиболее уязвимые с точки зрения импортозависимости: современное станкостроение и производство средств производства, беспилотные авиационные системы, электронная и радиоэлектронная продукция и др. По ряду мегапроектов (станкоинструментальная продукция, дроны, электроника) к концу 2023 г. уже сформированы проектные команды, разрабатываются «дорожные карты» и паспорта проектов. На 2024 г. запланирован запуск оставшихся инициатив. Мегапроекты призваны консолидировать ресурсы государства, бизнеса и науки на прорывных направлениях, стать «точками сборки» компетенций разных отраслей. Их успешная реализация должна обеспечить создание отечественных производств по критически важной номенклатуре и закрытие наиболее чувствительных технологических «разрывов».

Таким образом, государственный технологический заказ сегодня опирается на обновлённое стратегическое и нормативное обеспечение. Комплекс мер – от фундаментальных исследований до мегапроектов – формирует *сквозную систему развития технологий по приоритетным направлениям*. Основой является гибкое планирование НИОКР, поддержанное финансированием (свыше 1,3 трлн руб. ежегодно по госпрограмме «НТР РФ»

[5]. и постоянным мониторингом результатов. Важнейшая роль отводится взаимодействию с реальным сектором: согласно опросам, 54% экспертов возлагают надежды на госзаказ, но 41% отмечают необходимость поддержки со стороны бизнеса. Поэтому государство стремится выстроить ГТЗ таким образом, чтобы он «вытягивал» за собой смежные отрасли, создавал спрос на инновации и стимулировал частные инвестиции в технологии.

Научно-образовательные центры мирового уровня (НОЦ)

Вторым ключевым механизмом обеспечения технологического суверенитета стало создание сети *научно-образовательных центров (НОЦ) мирового уровня*. НОЦ представляют собой консорциумы без образования юридического лица, объединяющие на базе отдельного региона усилия университетов, научных институтов и предприятий – «компаний-лидеров» реального сектора экономики [11]. Такая модель кооперации «наука – университет – бизнес» позволяет по единой «дорожной карте» пройти весь цикл развития приоритетного направления: от исследований и разработки ключевых технологий до их ускоренного внедрения в производство и вывода на рынок. Задача НОЦ – обеспечить прорывное научно-технологическое и социально-экономическое развитие регионов, опираясь на их уникальный научно-промышленный потенциал.

Программа создания НОЦ мирового уровня стартовала в рамках нацпроекта «Наука» и Указа Президента № 204 (2018 г.) с целевым ориентиром – сформировать не менее 15 таких центров к 2024 году. Этот показатель был достигнут: к 2023 г. в России действуют 15 НОЦ в 36 регионах, охватывающих своими проектами разные макрорегионы страны [11]. Костяк каждого центра составляют несколько опорных вузов и научных организаций, а также промышленные партнеры. Всего в реализации проектов НОЦ участвуют уже 145 университетов и 140 научных организаций, объединённых в консорциумы. Тематика проектов охватывает свыше 200 технологических разработок, ориентированных на потребности реального сектора. Например, НОЦ «Кузбасс» в Кемеровской области реализует комплексный проект «Чистый уголь – Зеленый Кузбасс» по экологичным технологиям добычи и переработки угля, Западно-Сибирский НОЦ – биотехнологические решения для АПК, Уральский межрегиональный НОЦ – передовые производственные технологии и материалы (включая цифровые двойники для промышленности). Каждому НОЦ присуща специализация, соответствующая приоритетам региона и страны – от агропромышленных инноваций до космических и медицинских технологий [11].

Целевые показатели НОЦ мирового уровня по итогам 2024 года представлены в таблице 1 [11]:

Таблица 1. Целевые показатели деятельности НОЦ мирового уровня в 2024 году

НОЦ мирового уровня	Целевые показатели деятельности НОЦ			
	Количество патентов на изобретения, шт.	Количество новых высокотехнологичных рабочих мест, шт.	Количество технологий, внедренных в производство, ед.	Количество технологических кластеров, ед.
Инновационные решения в АПК	120	3 000	4	15
Кузбасс-Донбасс	174	1 035	34	4
Нижегородский НОЦ	518	753	92	27
Рациональное недропользование	292	37 666	260	7
Западно-Сибирский межрегиональный НОЦ	50	292	70	5
Инженерия будущего	623	531	314	5
Передовые производственные технологии и материалы	803	1 112	57	14
Российская Арктика	1 963	8 500	15	10
ТулаТЕХ	1 200	3 000	300	11
Евразийский НОЦ мирового уровня	351	281	32	4
Север: территория устойчивого развития	311	1 400	260	9
Енисейская Сибирь	160	37 666	39	53
Байкал	144	200	7	8
МореАгроБиоТех	1 963	4 578	550	4
Межрегиональный НОЦ Юга России	138	4 600	282	5

Для стимулирования эффективности работы НОЦ с 2023 года внедряется *ранжирование центров по категориям*. Минобрнауки предложило разделить НОЦ на три группы: лидеры, стабильные и отстающие, – с ежегодной переоценкой статуса. Предполагается, что *финансирование* из федерального бюджета будет дифференцироваться в зависимости от результатов: лидеры получают дополнительные гранты, а отстающие – мотивацию для улучшения показателей. Такая мера призвана усилить здоровую конкуренцию между регионами и повысить отдачу от инвестированных средств. В 2023–2024 гг. общий объём финансирования создания и поддержки НОЦ составляет *более 4,6 млрд руб.* за счёт средств нацпроекта «Наука и университеты». Помимо прямой финансовой поддержки, Правительство расширяет возможности для новых регионов войти в программу: осенью 2023 г. объявлен дополнительный конкурсный отбор на гранты для формирования новых НОЦ. Это свидетельствует о стремлении распространить сеть центров на перспективные территории и тем самым охватить большее число научно-промышленных кластеров страны.

Деятельность НОЦ уже приносит конкретные результаты, измеряемые рядом *индикаторов*. По итогам 2020 г., когда большая часть центров лишь начинала работу, совокупный вклад 15 НОЦ выразился в сотнях полученных патентов, десятках новых технологий и образцов продукции, тысячах высокотехнологичных рабочих мест, созданных в регионах. Например, только за первый год работы НОЦ «Инженерия будущего» (Самарская, Пензенская и Тамбовская обл.) было получено свыше 400 патентов, создано более 400 тыс. новых высокопроизводительных рабочих мест и передано в промышленность 64 новых технологии и продукта [11]. Эти показатели свидетельствуют о значительном потенциале центров в генерировании инноваций и их экономическом эффекте для регионов.

Важной функцией НОЦ является *подготовка кадров* для технологического прорыва. На базе центров создаются новые научные лаборатории, осуществляются программы для молодых исследователей, формируются команды, способные решать междисциплинарные задачи. Через НОЦ проходит реализация федеральных проектов по развитию человеческого капитала: так, в рамках нацпроекта для молодых учёных созданы сотни *молодёжных лабораторий*, функционируют программы академической мобильности и подготовки управленческих кадров в сфере науки. Благодаря этому лучшие студенты и аспиранты региональных вузов получают возможность участвовать в передовых исследованиях мирового уровня, не уезжая за границу, а закрепляясь в отечественных научных центрах.

Отдельное направление работы – *трансфер технологий через центры коммерциализации*. При поддержке нацпроекта с 2021 г. в вузах и НИИ создаются специальные *центры транс-*

фера технологий (ЦТТ), отвечающие за вывод результатов исследований на рынок. К концу 2023 г. отобрано *38 организаций* для создания ЦТТ, причём 20 из них получили гранты только в 2023 г. [11]. Задачи ЦТТ – выявлять в университетах перспективные результаты, требующие патентования, заниматься правовой охраной интеллектуальной собственности, а затем выстраивать сделки по лицензированию или совместному внедрению разработок в промышленность. Например, в 2023 г. открылся центр трансфера технологий Томского политехнического университета, который работает по запросам госкорпорации «Росатом» (ТВЭЛ) над внедрением новых инженерных решений в энергетике и радиационной безопасности [11]. Формирование сети ЦТТ дополнительно усиливает роль НОЦ как интегратора науки и бизнеса, позволяя ускорить практическую отдачу от научных проектов.

Таким образом, *научно-образовательные центры* зарекомендовали себя как действенный инструмент регионального научно-технологического развития. Они обеспечивают синергетическое объединение ресурсов университетов, институтов и промышленных партнёров, направленное на решение задач технологического суверенитета. Поддерживая сквозные технологические проекты и готовя высококвалифицированные кадры, НОЦ становятся точками роста новой технологической экономики в регионах. Предстоит дальнейшая институционализация их деятельности: от механизмов ротации и рейтингов до включения НОЦ в долгосрочные госпрограммы. Успешность данного механизма подтверждает необходимость его продления и расширения (в том числе, возможно, создания новых центров) на период до 2030 г., о чём свидетельствуют предложения продлить соответствующий нацпроект. В перспективе НОЦ могут стать основой для формирования полноценных региональных инновационных кластеров, обеспечивающих стране технологический суверенитет в различных отраслях – от агротехнологий до авиакосмической промышленности.

«Проекты-маяки» и участие бизнеса в технологическом развитии

Третьим механизмом, дополняющим усилия государства, выступает активное *участие бизнеса в так называемых «проектах-маяках»* – крупных стратегических проектах, способных за счёт своего масштаба дать импульс развитию новых высокотехнологичных рынков. Концепция «проектов-маяков» была выдвинута правительством как часть матрицы научно-технологического развития страны [14]. В 2022 г. определено *пять приоритетных проектов-маяков*, направленных на создание новых технологических продуктов и инфраструктуры для их внедрения [14]. Эти проекты охватывают критически важные для суверенитета направления (табл. 2):

Таблица 2. Концептуальные основы и цели приоритетных «проектов-маяков»

Наименование	Цель	Технологическое направление и результаты
1. Электро- и водородный автомобиль – разработка семейства электромобилей, включая машины на водородных топливных элемента	Создание конкурентоспособного отечественного электротранспорта, сокращение отставания в этой перспективной отрасли и обеспечение независимости от импортного автопрома	Проект включает формирование полного цикла производства электромобилей, разработку зарядной и водородной инфраструктуры, стимулирование спроса на экологичный транспорт
2. Беспилотные логистические коридоры – организация автономных транспортных коридоров для беспилотных грузовых перевозок	К 2025 г. ожидается достижение показателей: не менее 20% грузового трафика на М-11 – автономные машины, снижение аварийности на 8% и выбросов CO ₂ на 12% за счёт оптимизированного движения	Предполагается внедрение беспилотных грузовиков на магистралях (пилотный участок – трасса М-11 Москва–Петербург) и создание цифровой инфраструктуры управления движением. Проект «вытягивает» развитие технологий беспилотного транспорта, ИИ для управления, систем связи V2X и т.д.
3. Автономное судовождение – создание коридоров коммерческого автономного судоходства и беспилотного флота для морских перевозок	Снижение эксплуатационных расходов и повышение скорости доставки грузов по воде за счёт автономных судов	Проект предусматривает оснащение портов и акваторий системами е-навигации, разработку судового и берегового оборудования для автономного движения, подготовку специалистов по новой тематике. Внедрение таких решений повысит конкурентоспособность российского морского транспорта и уменьшит зависимость от иностранных логистических услуг
4. Беспилотная аэродоставка грузов – развитие технологий дронов для доставки товаров на расстояния	Развитие городских сервисов (дроны-курьеры) и обеспечение труднодоступных территорий	Проект направлен на формирование рынка беспилотной авиации малой и средней дальности, преодоление регуляторных барьеров и стимулирование отечественных разработчиков беспилотников. Важный ожидаемый эффект – повышение оперативности логистики и снижение издержек в ряде отраслей (торговля, медицина, ЧС и др.)
5. Персонализированные медицинские помощники – создание системы дистанционного мониторинга и диагностики пациентов с хроническими заболеваниями на базе носимых устройств	Это позволит повысить качество жизни больных, вовремя предотвращать осложнения и уменьшить нагрузку на медицинские учреждения	В фокусе – сердечно-сосудистые заболевания и диабет, которые требуют постоянного наблюдения. Проект предусматривает разработку отечественных носимых медицинских гаджетов и сервисов анализа данных, интеграцию их в систему здравоохранения. Одновременно проект стимулирует развитие биомедицинских технологий, сенсоров, отечественного программного обеспечения для обработки больших данных о здоровье

Каждый «проект-маяк» курируется заместителем Председателя Правительства РФ (ответственными назначены А. Белоусов и профильные вице-премьеры) и профильным федеральным органом исполнительной власти. Для проектов разработаны «дорожные карты» с комплексом мероприятий: от совершенствования нормативной базы и стандартов до создания испытательной инфраструктуры и механизмов спроса (льготы, субсидии на закупку новых технологий). Реализация проектов-маяков финансово поддерживается государством: в 2022–2025 гг. суммарные затраты бюджета на пять проектов превысят 140 млрд руб. [14]. Одновременно привлекаются инвестиции крупных госкомпаний и частного капитала – предполагается государственно-частное партнёрство, при котором бизнес берёт на себя обязательства по опытно-промышленному внедрению технологий, созданию производств и сервисов, а государство – по формированию спроса и необходимой инфраструктуры.

Роль бизнеса в этих инициативах является определяющей. «Проекты-маяки» замышлялись как консолидирующие платформы для технологических предпринимателей и индустрии стартапов. Вокруг каждого маячного проекта должны группироваться десятки малых инновационных компаний,

инжиниринговых центров, команд разработчиков, предлагающих решения для отдельных компонентов. Например, проект по беспилотному транспорту стимулирует появление стартапов в области сенсоров, системы связи 5G-V2X, платформенных решений для автономного вождения. Проект по медицинским помощникам – рост компаний-разработчиков носимых датчиков, алгоритмов AI-диагностики и т.п. Таким образом, государство выступает как «запросчик» крупных технологических решений, а бизнес – как исполнитель и источник множества прикладных инноваций.

Для координации усилий бизнеса и науки в рамках маячных проектов привлекаются институты развития. Особую роль играет Фонд Национальной технологической инициативы (НТИ), выполняющий функции венчурного фонда и акселератора для высокотехнологичных компаний. Как отмечалось экспертами, Фонд НТИ помогает отечественным компаниям «вырастать» – развиваться от стадии стартапа до промышленного уровня, предоставляя гранты и инвестиции [8]. Через конкурсы вроде «Развитие-НТИ (проекты-маяки)» Фонд содействия инновациям финансирует перспективные разработки в рамках тематики маячных проектов. Кроме того, ВЭБ.РФ и другие государственные фи-

нансовые институты подключились к поддержке: например, ВЭБ организует льготное кредитование и гарантии под проекты-маяки в сфере беспилотного транспорта и электроники. Такая многоканальная поддержка снижает риски для бизнеса и повышает привлекательность участия в масштабных технологических инициативах.

Таким образом, механизм «проектов-маяков» служит связующим звеном между стратегическими целями государства и возможностями частного сектора. Он позволяет сконцентрировать ресурсы на прорывных направлениях и одновременно запустить рыночные механизмы: создание новых продуктов сопровождается созданием *новых рынков* высокотехнологичной продукции. Участие бизнеса обеспечивает практико-ориентированность проектов, их привязку к реальным потребностям экономики. Ожидается, что успешная реализация маячных проектов не только решит задачи технологического суверенитета в узловых точках (транспорт, энергетика, медицина), но и оставит наследие в виде новых индустрий, в которых российские компании займут лидирующие позиции.

Центры компетенций Национальной технологической инициативы

Следующим инструментом, направленным на формирование долгосрочного технологического лидерства, стали *центры компетенций Национальной технологической инициативы (НТИ)*. НТИ – масштабная программа, запущенная в середине 2010-х годов, ставила целью создание условий для появления в России к 2035 г. новых рынков и сквозных технологий будущего. Для кадрового и научного обеспечения НТИ в 2018–2019 гг. начали создаваться центры компетенций НТИ на базе ведущих вузов и научных организаций. Каждый центр компетенций НТИ специализируется на определённой перспективной технологии или сквозном направлении (нейротехнологии, технологии беспроводной связи, новые материалы, фотоника, технологии компонентов робототехники и т.д.) и объединяет университетскую науку с индустриальными партнёрами.

К 2021 г. в России действовало *15 центров компетенций НТИ* по разным тематическим трекам, от аэронет и автонета до хелснет и фуднета. В консорциумы центров вошло более 750 организаций, а различными программами и мероприятиями центров было охвачено около *4 млн человек* – студентов, инженеров, школьников, предпринимателей [8]. Финансирование центров строится по принципу софинансирования: первоначально значительную долю составляли государственные гранты, но по мере развития центры привлекают всё больше внебюджетных средств от корпораций и через коммерциализацию разработок. Таким образом реализуется модель, при которой бюджетные инвестиции «подсаживают» перспективные направления, а затем их подхватывает бизнес.

Результаты деятельности центров компетенций НТИ в 2018–2021 гг. подтверждают их эффектив-

ность как драйверов инноваций. Совокупно за первые годы работы центрами было *запущено 95 новых образовательных программ* (в 2021 г. – 17 программ) для подготовки специалистов в прорывных отраслях. Общее число слушателей курсов превысило *42 тыс. человек*. Одним из ключевых показателей является создание и распространение интеллектуальной собственности: центрами НТИ заключено *1914 лицензионных договоров* на передачу прав на разработки (только за 2021 г. – более 1000 лицензий). Это свидетельствует о масштабном потоке новых технологий, передаваемых промышленности. Полученные центрами доходы от коммерческой деятельности за 2018–2021 гг. составили свыше *17,4 млрд руб.*, демонстрируя возврат на вложенные инвестиции. Также в рамках центров создано *74 объекта технологической инфраструктуры* (лаборатории, пилотные производства и т.п.), необходимых для НИОКР и испытаний. Совокупный портфель инновационных проектов центров достиг 320 проектов, при этом средний уровень технологической готовности (TRL) вырос до уровня 5 (опытный образец). Таким образом, центры НТИ стали площадками, где генерируются новые решения и доводятся до стадии прототипов, патентов, пилотных внедрений [8].

Целевые показатели деятельности Центров компетенций НТИ по итогам 2024 года представлены в таблице 3 [8]:

Таблица 3. Целевые показатели деятельности Центров компетенций НТИ в 2024 году

Наименование показателя	2024 год	2022–2024 годы
1. Количество разработанных и внедренных актов нормативного и технического регулирования	64 проектов	98 проектов
2. Количество подготовленных и опубликованных аналитических отчетов	82 аналитических отчета	150 аналитических отчетов
3. Общее число участников мероприятий	92 921 человек	более 260 000 человек
4. Сумма привлеченных внебюджетных средств для финансового обеспечения затрат на реализацию программ инфраструктурных центров	458,46 млн рублей	899,29 млн рублей
5. Количество разработанных и утвержденных национальных стандартов	26 национальных стандарта	34 национальных стандарта
6. Количество привлеченных участников актуализации «дорожных карт»	319 экспертов	866 экспертов

На *кадровый аспект* деятельности центров НТИ также делается большой упор. Фактически они функционируют как «*инженерно-образовательные консорциумы*» новой формации. Помимо учебных программ для студентов (включая программы

двойных дипломов, стажировки на производстве), центры НТИ проводят многочисленные акселерационные программы для молодых технологических предпринимателей, конкурсы для школьников (например, олимпиады НТИ), курсы повышения квалификации преподавателей. Всё это направлено на вырашивание поколения инженеров и исследователей, способных решать задачи сквозных технологий. Важно подчеркнуть, что модель центров НТИ предполагает быстрый обмен знаниями между участниками: новые научные результаты оперативно внедряются в образовательный процесс, а проблемы бизнеса становятся темами университетских исследований. Такая «петля обратной связи» делает систему подготовки кадров более чувствительной к запросам экономики будущего.

Центры компетенций НТИ показывают высокую *адаптивность к новым приоритетам*. После 2022 г. многие центры скорректировали фокус в сторону обеспечения технологической независимости в своих областях. Например, центр НТИ по беспроводной связи и IoT (на базе ИТМО) концентрируется на отечественных решениях 5G/6G взамен недоступного западного оборудования; центр НТИ по новым мобильным источникам энергии (на базе ИНЭЛ СО РАН) активизировал работы по российским накопителям энергии и водородным технологиям и т.д. Благодаря гибкости консорциумов НТИ, государство смогло быстро переориентировать их потенциал на задачи импортозамещения и технологической устойчивости.

С 2022 г. развитие сети центров НТИ получило продолжение в инициативе по созданию *передовых инженерных школ*. Этот федеральный проект (запущен Минобрнауки РФ) нацелен на то, чтобы при университетах в партнёрстве с высокотехнологичными компаниями создавались новые подразделения – инженерные центры, заточенные под нужды конкретных отраслей. По сути, это расширенная модель центра компетенций, но с упором на подготовку инженеров по заказу индустрии. Инженерные школы рассматриваются как часть формируемого «научного спецназа» – нового механизма, о котором речь пойдёт ниже [8].

В заключение, центры компетенций НТИ стали важнейшим элементом экосистемы технологического развития России. Их вклад двоякий: с одной стороны, они генерируют прорывные технологии и способствуют их передаче в экономику; с другой – они готовят кадры и формируют предпринимательские сообщества вокруг новых рынков. По мере перехода России к модели суверенной экономики, значение таких центров только возрастает. Совокупный опыт НТИ, включая центры компетенций, уже используется при реализации национальных мегапроектов: вице-премьеры – кураторы критических технологий опираются на экспертизу ведущих центров при формировании планов работ. Важно продолжать интеграцию центров НТИ в общегосударственную систему стратегического планирования НИОКР и обеспечивать устойчивое финансирование, поскольку эти институты дока-

зали свою результативность в создании интеллектуального фундамента для технологического суверенитета РФ.

Цифровая трансформация управления наукой: «ГосТех» и «научный спецназ»

Пятый механизм обеспечения технологического суверенитета связан с *цифровизацией системы управления наукой и созданием новых институциональных форм*, призванных ускорить реализацию научно-технической политики. Он включает два взаимосвязанных компонента:

1) запуск единой цифровой платформы государственного управления «ГосТех» с включением в неё функционала для научно-технологической сферы,

2) формирование в структурах органов власти так называемого «научного спецназа» – сети отраслевых центров компетенций при федеральных министерствах и ведомствах [13].

Платформа «ГосТех» – это облачное решение для органов власти, разрабатываемое с 2021 г. для ускоренного создания государственных информационных систем и сервисов. Её основная задача – унифицировать и оптимизировать цифровую инфраструктуру госуправления, предотвратить дублирование функционала в различных ГИС и обеспечить их интеграцию. В контексте науки и технологий на платформе «ГосТех» планируется развернуть сервисы, которые позволят научным организациям и учёным взаимодействовать с государством в режиме «одного окна». В частности, предусмотрено создание удобных сервисов для подачи заявок на гранты, отчётности по проектам, поиска партнеров и заказчиков, ведения реестра результатов НИОКР. По оценке Правительства, это поможет снизить бюрократическую нагрузку на исследователей и сэкономить их время, а также обеспечит в режиме реального времени доступ руководству страны к актуальной информации о ходе научно-технических программ.

Практическим шагом стала модернизация уже упоминавшейся *единой государственной информационной системы учёта НИОКР (ЕГИСУ НИОКТР)*. К 2023 г. эта система аккумулировала сведения о всех проектах, выполняемых с госфинансированием, и полученных научных результатах. Теперь, в рамках «цифровой трансформации» науки, ЕГИСУ НИОКТР интегрируется в инфраструктуру «ГосТех», дополняется новыми аналитическими инструментами и увязывается с информационной системой аттестации научных кадров [15]. Итогом должно стать появление к 2025 г. *полнофункциональной цифровой экосистемы управления НИОКР*: от подачи инициатив и экспертизы проектов до мониторинга их выполнения и измерения эффекта для экономики. В перспективе такая система облегчит координацию множества программ (госзаданий, грантов РФФИ/РНФ, проектов нацпроектов, отраслевых исследований) и позволит быстро перенаправлять ресурсы на наиболее приоритетные задачи технологического суверенитета.

Второй компонент – «научный спецназ» – это организационная инновация, направленная на преодоление ведомственной разобщённости и усиление проектного управления в научно-технической сфере. Идея «научного спецназа» была озвучена на форуме «Технопром-2023» [10]. по аналогии с успешно зарекомендовавшим себя «*цифровым спецназом*». Под «цифровым спецназом» мы понимаем программу, по которой с 2020 г. назначены заместители руководителей федеральных органов власти, ответственные за цифровую трансформацию отраслей, и сформированы их команды (проектные офисы). Эти заместители по цифровизации координируются Правительством и обеспечивают внедрение цифровых технологий в отраслях экономики. Аналогично, решено было ввести должности заместителей министров по *научно-технологическому развитию (НТР)* во всех ключевых министерствах и ведомствах. К концу 2022 г. такие заместители по НТР были назначены, и при них начали формироваться отраслевые центры компетенций – своеобразные научно-технические штабы внутри ведомств.

Задача отраслевого центра компетенций – обеспечить постоянный поиск прорывных решений в интересах данной отрасли, взаимодействие с научным и бизнес-сообществом для выполнения государственных технологических задач, а также кураторство выполнения НИОКР и внедрения их результатов в подведомственных организациях [6]. Фактически, это и есть «научный спецназ» – мобильные группы экспертов и менеджеров, встроенные в органы власти и способные оперативно формировать и реализовывать проекты, критически важные для технологической независимости. Например, в Минпромторге такой центр компетенций будет отвечать за научное сопровождение программ импортозамещения в промышленности, в Минэнерго – за поддержание паритета в технологиях энергетики и т. Д. Координацию деятельности этих центров взяли на себя зампреды Правительства, курирующие научно-техническое развитие (в первую очередь Д. Чернышенко и А. Белоусов). Таким образом, выстраивается *матричная структура управления НИОКР*: по вертикали – отраслевые ведомства со своими центрами компетенций, по горизонтали – Правительство и Комиссия по НТР, синхронизирующие работу центров на достижение общенациональных целей [6].

Важной частью концепции «научного спецназа» стало также развитие *передовых инженерных школ и платформы университетского технологического предпринимательства*. Эти проекты нацелены на привлечение университетов к решению конкретных технологических задач бизнеса и государства. *Передовые инженерные школы* (создаваемые на базе вузов в связке с корпорациями) к 2024 г. Сформированы более чем в 30 вузах; они специализируются на направлениях от авиастроения до фармацевтики. Их выпускники должны стать кадровым резервом для мегапроектов и отраслевых НИОКР. *Платформа университетского технологи-*

ческого предпринимательства – федеральный проект, стартовавший в 2022 г., – фактически функционирует как часть «научного спецназа», ориентированная на поддержку стартап-активности в вузах [9]. Цель платформы – к 2030 году вовлечь максимальное число студентов и преподавателей в создание наукоёмких стартапов, обеспечив инфраструктуру и стимулы для этого. Плановые целевые показатели включают создание 19 стартап-студий в университетах, открытие 60 «Точек кипения» с предпринимательским уклоном, запуск 150 акселераторов, обучение 50 000 студентов навыкам предпринимательства, выдачу 1500 грантов по 1 млн руб. На студенческие стартап-проекты и общее число участников проекта не менее 135 000 человек к 2030 г. [9]. Эти мероприятия должны сформировать в вузовской среде устойчивую воронку технологических стартапов – от идеи до рынка, с поддержкой на каждом этапе. Сотни новых компаний, рождающихся при университетах, станут резервом для восполнения технологических ниш в экономике и будут способствовать развитию региональных инновационных экосистем.

Запуск «научного спецназа» и цифровых инструментов управления НИОКР уже даёт первые положительные эффекты. В частности, усилилась *взаимовязанность научных программ* с промышленными приоритетами: благодаря замам по НТР и отраслевым центрам, проекты фундаментальной науки начинают лучше коррелировать с планами импортозамещения и разработками по критическим технологиям, отмечают эксперты. Снижается риск дублирования исследований разными ведомствами [9], так как новые структуры обязаны координировать свои мегапроекты и НИОКР друг с другом. Кроме того, повышение управляемости научно-технической сферы проявляется в ускорении доведения разработок до внедрения: проектные команды при министерствах способны оперативнее решать вопросы стандартизации, сертификации, финансирования пилотных партий продукции и других «вузких мест», мешающих внедрению инноваций.

Конечно, цифровая трансформация управления наукой – долгосрочный процесс. Ещё предстоит полностью интегрировать все разрозненные реестры (проекты, результаты, оборудование, кадры) в единую систему, обеспечить информационную безопасность и защиту данных исследований, разработать метрики оценки эффективности работы «научного спецназа». Однако уже сейчас очевидно, что без современной цифровой инфраструктуры и новых управленческих подходов достижение технологического суверенитета затруднительно. Поэтому выбранный курс на создание «единого цифрового контура» для науки и инноваций, подкреплённый организационными инновациями, является оправданным шагом. Он позволяет государству действовать более собранно и целенаправленно в условиях технологического рывка, где на счету каждый год и даже месяц.

Заключение

1. *Технологический суверенитет* выступает сегодня стратегической целью Российской Федерации, достижение которой стало особенно актуальным в новых геополитических условиях. Развитие и комплексное использование системы рассмотренных механизмов и инструментов – от госзаказа и НОЦ до проектов-маяков, центров НТИ и «научного спецназа» – способствует приближению к этой цели, создавая необходимые условия для технологической независимости страны. В совокупности они формируют каркас научно-технологического развития, обеспечивающий устойчивость экономики перед внешними вызовами и одновременно базу для будущего технологического лидерства.

2. Для долгосрочного успеха политики технологического суверенитета необходимо уделять особое внимание *интеллектуальной составляющей* – человеческому капиталу и знаниям. Приоритетом государственной научно-технической политики должна стать опора на результаты деятельности всего научно-технологического комплекса страны как основу интеллектуального обеспечения суверенитета. Это подразумевает развитие системы воспроизводства кадров (от STEM-образования в школе до подготовки инженеров и исследователей мирового уровня), поддержку фундаментальной науки, стимулирование изобретательства и предпринимательства в научной среде. Без всестороннего вовлечения научного сообщества и бизнеса невозможно обеспечить полную технологическую независимость. В этой связи принятые меры – Десятилетие науки и технологий, платформа университетского предпринимательства, передовые инженерные школы – закладывают фундамент для роста нового поколения учёных и инноваторов, способных решать масштабные задачи.

3. Важнейшим условием достижения технологического суверенитета является наличие *эффективной системы мониторинга и оценки прогресса*. На сегодняшний день всё ещё отсутствует единая система сквозных показателей, охватывающих ключевые аспекты функционирования научно-технологического комплекса страны и позволяющих однозначно судить о достигнутом уровне технологической независимости. Новый стратегический курс задаёт определённые индикаторы (доля отечественной наукоёмкой продукции, уровень импортонезависимости по критическим позициям, объёмы R&D и др.), однако требуется дальнейшая работа по интеграции этих метрик в единый контур управления. Необходимо разработать инструментарий, который обеспечит сквозное управление реализацией множества инициатив – от фундаментальных исследований до мегапроектов – в логике достижения суверенной экономики. Это подразумевает создание общегосударственной системы аналитики данных по НИОКР, взаимную увязку планов различных ведомств, регулярную

оценку вклада каждого механизма в общую цель. Пока ещё отсутствует полностью выработанное единое понимание такого подхода со стороны всех госструктур, но на уровне руководства страны осознание проблемы есть. В перспективе развитие цифровой платформы «ГосТех» и Комиссии по НТР должно устранить разрозненность, обеспечив единство управления научно-технологическим развитием.

Подводя итог, можно констатировать, что в 2024–2025 гг. Россия сформировала *необходимую систему механизмов и инструментов научно-технической политики*, ориентированную на технологический суверенитет. Правовая база обновлена, стратегические ориентиры уточнены, запущены новые программы и проекты. Возникло «окно возможностей» для рывка в развитии критических технологий и снижения зависимости от импорта. В то же время успех выбранного курса будет зависеть от скоординированности действий государства, науки и бизнеса, от эффективного менеджмента и от способности быстро учиться и адаптироваться. Академическое, промышленное и предпринимательское сообщества должны работать в унисон, образуя единый интеллектуальный фронт на пути к технологической независимости страны. Такое интегральное усилие, подкреплённое волей государства и широким участием общества, способно обеспечить реализацию амбициозной цели – к концу текущего десятилетия превратить Россию в действительно суверенную технологическую державу.

Литература

1. Суворова, А.П. Финансовые механизмы и инструменты обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации / А.П. Суворова, Н.В. Васильева // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 3(75). – С. 246–254. – DOI 10.51832/2223798420233246. – EDN UWJUZL.
2. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003>
3. О программе фундаментальных научных исследований в РФ на долгосрочный период (2021–2030 гг.): распоряжение Правительства РФ от 31.12.2020 г. № 3684-п: <http://government.ru/news/41288/>
4. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412280025>
5. Об утверждении государственной программы РФ «Научно-технологическое развитие РФ»: постановление Правительства РФ от 29.03.2019 г. № 377: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904080012>

6. Приоритеты научно-технологического развития: Технопром-2023: <https://xn-e1anbdcdahfrkku.xn-p1ai/page/tekhnoprom-2023>
7. Десятилетие науки и технологий в России (2022–2031): <https://xn-80aa3ak5a.xn-p1ai/about/>
8. Центры компетенций НТИ – официальный портал: <https://rsv.ru/competitions/project/1/f9d73c66-a75b-4f01-bc37-287165289a9c/>
9. Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства», <https://univertechpred.ru/>
10. Приоритеты научно-технологического развития: Технопром-2023 (репортаж) // Аккредитация в образовании, 2023.
11. Научно-образовательные центры мирового уровня: <https://xn-m1acy.xn-p1ai/about>
12. Гумерова Л. «Продлить нацпроект “Наука и университеты” до 2030 года» // Парламентская газета. 10.07.2023: <http://council.gov.ru/events/news/146610/>
13. Национальный проект “Наука и университеты” (архив) // Институт космических исследований РАН (дата обращения: 01.10.2025): <https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn-p1ai/projects/nauka-i-university/>
14. Пять проектов-маяков приведут Россию к технологической независимости: https://robotunion.ru/glavnaya/tpost/5gp5ujmsx1-pravitelstvo-utverdilo-5-proektov-mayako?fa821dba_redirect
15. Правительство сообщило о доработке ГИС НИОКР: <https://d-russia.ru/pravitelstvo-soobshhilo-o-grjadushhej-dorabotke-gis-niokr-i-is-nauchnoj-atteestacii.html>

FACTORS AND MECHANISMS OF FORMATION OF THE TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Vasilyeva N.V.

Volga Region State Technological University

In the new geopolitical and macroeconomic realities, there is a growing need to respond to “big challenges”, overcome dependence on imported technologies and transition to an innovation-driven economic growth model. Technological development is recognized at the state level as a key factor in ensuring Russia’s sovereignty, national security and competitiveness in modern conditions. The key factors of ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation are considered. The main mechanisms and tools for achieving technological sovereignty and indicators for achieving scientific and technological development goals are summarized. It

was found that it is technological sovereignty that forms the basis for ensuring the sustainability of the economy in the face of external challenges and at the same time the basis for future technological leadership.

Keywords: technological development, technological sovereignty, techno-economics, state technological order, scientific and educational centers, NTI Competence centers, “lighthouse projects”, “scientific special forces”

References

1. Suvorova, A.P. Financial mechanisms and instruments for ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation / A.P. Suvorova, N.V. Vasilyeva // Innovative development of the economy. – 2023. – No. 3 (75). – P. 246–254. – DOI 10.51832/2223798420233246. – EDN UWJUZL.
2. On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of February 28, 2024, No. 145: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003>
3. On the Program for Fundamental Scientific Research in the Russian Federation for the Long-Term Period (2021–2030): Order of the Government of the Russian Federation of December 31, 2020, No. 3684-r: <http://government.ru/news/41288/>
4. Federal Law of December 28, 2024, No. 523-FZ “On Technological Policy in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation”: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412280025>
5. On Approval of the State Program of the Russian Federation “Scientific and Technological Development of the Russian Federation”: RF Government Resolution No. 377 of March 29, 2019: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904080012>
6. Scientific and Technological Development Priorities: Technoprom-2023: <https://xn-e1anbdcdahfrkku.xn-p1ai/page/tekhnoprom-2023>
7. Decade of Science and Technology in Russia (2022–2031): <https://xn-80aa3ak5a.xn-p1ai/about/>
8. NTI Competence Centers – Official Portal: <https://rsv.ru/competitions/project/1/f9d73c66-a75b-4f01-bc37-287165289a9c/>
9. Federal project “Platform of University Technological Entrepreneurship”, <https://univertechpred.ru/>
10. Priorities of scientific and technological development: Technoprom-2023 (report) // Accreditation in education, 2023.
11. World-class scientific and educational centers: <https://xn-m1acy.xn-p1ai/about>
12. Gumerova L. “Extend the national project “Science and Universities” until 2030” // Parliamentary newspaper. July 10, 2023: <http://council.gov.ru/events/news/146610/>
13. National Project “Science and Universities” (archive) // Space Research Institute of the Russian Academy of Sciences (accessed October 1, 2025): <https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn-p1ai/projects/nauka-i-university/>
14. Five Lighthouse Projects Will Lead Russia to Technological Independence: https://robotunion.ru/glavnaya/tpost/5gp5ujmsx1-pravitelstvo-utverdilo-5-proektov-mayako?fa821dba_redirect
15. The Government Announced the Revision of the R&D GIS: <https://d-russia.ru/pravitelstvo-soobshhilo-o-grjadushhej-dorabotke-gis-niokr-i-is-nauchnoj-atteestacii.html>

Методы и инструменты оценки эффективности системы управления организациями в сфере технологических видов спорта

Галкин Алексей Игоревич,

аспирант базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Статья посвящена комплексному анализу методов и инструментов оценки эффективности системы управления организациями в сфере технологических видов спорта. В условиях цифровизации экономики и стремительного развития инновационных спортивных дисциплин возрастает значимость адаптированных методик оценки управленческой деятельности. В работе представлена интегрированная модель оценки эффективности, объединяющая целевой, ресурсный, процессный, стейкхолдерский, экосистемный и цифровой подходы. Проанализированы традиционные методы оценки и их ограничения в контексте технологических видов спорта, включая финансовый анализ, экономический анализ и SWOT-анализ. Детально рассмотрена адаптация сбалансированной системы показателей с включением технологической перспективы, отражающей специфику цифровых активов и инновационной деятельности. Особое внимание уделено перспективным направлениям развития методов оценки на основе интеграции искусственного интеллекта, предиктивной аналитики, больших данных и блокчейн-технологий. Исследование показывает необходимость комплексного подхода к оценке эффективности, учитывающего двойственный характер деятельности организаций, экосистемное взаимодействие участников и значимость нематериальных активов.

Ключевые слова: оценка эффективности управления, технологические виды спорта, киберспорт, фиджитал-спорт, сбалансированная система показателей, цифровая трансформация, искусственный интеллект, интегрированная модель, экосистемный подход.

Введение

В условиях цифровизации экономики возрастает значимость методов оценки эффективности управления инновационными организациями. Технологические виды спорта, интегрирующие цифровые технологии в соревновательный процесс, представляют динамично развивающееся направление, требующее специализированных подходов к оценке управленческой деятельности. Существующие методики зачастую оказываются недостаточными для полноценной оценки организаций в данной сфере, что обусловлено их специфическими особенностями.

Методы оценки эффективности управления должны учитывать высокую динамику технологических изменений и двойственный характер деятельности, сочетающий спортивную и технологическую составляющие. Экосистемный характер взаимодействия участников создает особую среду, где значительная роль нематериальных активов и инновационных решений требует соответствующих методов оценки эффективности.

Камионский М.С. отмечает, что обостренная динамика и противоречивость процессов во внутренней и внешней среде обуславливают необходимость пересмотра ключевых методов и инструментов менеджмента [8]. Данное утверждение особенно актуально для организаций в сфере технологических видов спорта, функционирующих в условиях постоянных технологических обновлений и изменения предпочтений целевой аудитории.

Целью данной статьи является систематизация и критический анализ методов и инструментов оценки эффективности системы управления организациями в сфере технологических видов спорта, выявление их преимуществ и ограничений, а также определение перспективных направлений развития методологии оценки в контексте цифровой трансформации.

Концептуальные основы оценки эффективности управления в технологических видах спорта

Оценка эффективности управления организациями может проводиться с различных концептуальных позиций, каждая из которых имеет преимущества и ограничения. В контексте технологических видов спорта необходима интеграция множественных подходов для обеспечения всестороннего анализа управленческой деятельности.

Предложенная интегрированная модель оценки эффективности системы управления объединяет шесть ключевых подходов: целевой, ресурс-

ный, процессный, стейкхолдерский, экосистемный и цифровой. Синергетическое взаимодействие данных подходов позволяет всесторонне оценить эффективность управления организациями в сфере технологических видов спорта, учитывая их специфические характеристики и условия функционирования.

Целевой подход основан на измерении степени достижения поставленных целей, определяя эффективность управления как отношение фактических результатов к запланированным. В контексте технологических видов спорта подход предполагает оценку реализации стратегических и тактических целей от спортивных результатов до финансовых показателей. Система SMART-целеполагания требует адаптации к условиям высокой неопределенности. Необходима модификация SMART в SMART-A, где A означает Agile – гибкость целей, что позволяет организациям оперативно корректировать целевые ориентиры в соответствии с изменениями технологической и конкурентной среды.

Ресурсный подход фокусируется на эффективности использования ресурсов организации. Специфика технологических видов спорта заключается в значительной доле нематериальных ресурсов: цифровой инфраструктуры, интеллектуальной собственности, компетенций персонала. Традиционные показатели ресурсной эффективности требуют дополнения метриками использования технологических активов и оценки инновационного потенциала.

Процессный подход рассматривает эффективность через призму бизнес-процессов организации. Масленников В.В., Ляндау Ю.В. и Калинина И.А. отмечают, что система управления организацией должна обеспечивать целенаправленное функционирование и развитие организации как системы в целом [13]. Модель бизнес-процессов в технологических видах спорта включает процессы подготовки соревнований, технического обеспечения мероприятий, медийного сопровождения, взаимодействия со спонсорами, развития цифровой инфраструктуры и обучения персонала.

Стейкхолдерский подход акцентирует внимание на удовлетворении интересов заинтересованных сторон. Круг стейкхолдеров в технологических видах спорта включает спортсменов, тренеров, болельщиков, спонсоров, медиа-компании, производителей оборудования и образовательные организации. Каждая группа имеет специфические ожидания, требующие сбалансированного учета при оценке эффективности управления.

Экосистемный подход фокусируется на анализе взаимодействия участников экосистемы. Каленов О.Е. определяет бизнес-экосистему как сложную организационную структуру с множеством разнородных участников, объединенных общими целями [7]. В контексте киберспорта особую актуальность приобретает оценка взаимодействия разработчиков игр, киберспортивных организаций и стриминговых платформ, создающих единую ценностную сеть.

Цифровой подход основан на использовании цифровых технологий для анализа деятельности организации. Ляндау Ю.В. и Бирюков Е.С. подчеркивают, что цифровая трансформация организации представляет способ повышения цифровой зрелости и конкурентоспособности [11]. Применение инструментов анализа больших данных, искусственного интеллекта и предиктивной аналитики обеспечивает качественно новый уровень оценки эффективности управления.

Интеграция шести концептуальных подходов формирует методологическую основу для комплексной оценки эффективности системы управления. Данная интеграция позволяет преодолеть ограничения отдельных подходов и обеспечить всестороннее понимание управленческих процессов в организациях технологических видов спорта.

Традиционные методы оценки эффективности и их адаптация к специфике технологических видов спорта

Традиционные методы оценки эффективности управления включают финансовый анализ, экономический анализ, организационный анализ и ряд других подходов.

Финансовый анализ включает показатели рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости. Лукашева О.Л. и соавторы отмечают, что эффективность работы организации зависит от политики управления дебиторской задолженностью [10]. Однако данный метод имеет существенные ограничения для технологических видов спорта: недостаточный учет нефинансовых аспектов, ориентация на исторические данные и неспособность отражать ценность нематериальных активов. Интеграция с методами оценки интеллектуальной собственности и анализа экономики внимания позволяет преодолеть данные ограничения.

Экономический анализ оценивает эффективность использования ресурсов. Особую значимость приобретает анализ технологических ресурсов, что требует разработки специфических показателей для оценки эффективности использования инновационных технологий и учета сетевых эффектов. Включение анализа синергии различных технологических решений расширяет возможности традиционного экономического анализа.

Организационный анализ фокусируется на структуре и коммуникациях. Ташкинов А.Г. указывает на необходимость перехода к цифровому мышлению [15]. Анализ должен учитывать гибкость организационных структур и цифровую культуру персонала, что требует оценки адаптивности структур к технологическим изменениям и уровня цифровой зрелости организации.

SWOT-анализ выявляет сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды. Денисович К.И. подчеркивает важность метода в стратегическом планировании развития сферы деятельности спорта [3]. Камионский М.С. отмечает, что методика предполагает четкое разделение

на внутренние и внешние факторы [8], что может быть неприменимо в технологических видах спорта ввиду размытости границ внутренней и внешней среды. Динамический SWOT-анализ с регулярным обновлением и интеграцией с методами прогнозирования позволяет учесть высокую динамику изменений.

Традиционные методы оценки эффективности имеют как преимущества, так и ограничения при применении в сфере технологических видов спорта. В таблице 1 систематизированы возможности адаптации традиционных методов к специфике данной сферы.

Таблица 1. Адаптация традиционных методов оценки эффективности к специфике технологических видов спорта

Традиционный метод	Ограничения в контексте технологических видов спорта	Возможности адаптации	Рекомендуемые модификации
Финансовый анализ	Не учитывает нефинансовые аспекты, ориентирован на исторические данные, не отражает ценность нематериальных активов	Включение показателей, отражающих ценность цифровых и медийных активов	Интеграция с методами оценки интеллектуальной собственности, анализ экономики внимания
Экономический анализ	Сложность оценки эффективности использования инновационных технологий, недостаточный учет сетевых эффектов	Разработка специфических показателей для технологических ресурсов	Включение анализа сетевых эффектов, оценка синергии различных технологических решений
Организационный анализ	Не учитывает гибкость структур и цифровую культуру	Акцент на гибкости и адаптивности организационных структур	Оценка цифровой культуры, анализ гибкости и адаптивности структур
SWOT-анализ	Статичность, четкое разделение на внутренние и внешние факторы	Динамический SWOT-анализ с регулярным обновлением	Интеграция с методами прогнозирования, учет размытости границ внутренней и внешней среды
Экспертные оценки	Субъективность, зависимость от компетенций экспертов	Формализация процедур, привлечение междисциплинарных экспертов	Использование алгоритмов для снижения субъективности, интеграция с количественными методами

Источник: разработана автором.

Адаптация традиционных методов к специфике технологических видов спорта требует модификации с учетом цифровой природы сферы и значимости нематериальных активов. Критическое осмысление возможностей традиционных методов позволяет выявить направления их развития для обеспечения адекватной оценки эффективности управления в данной сфере.

Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности системы управления организацией

Сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортон, представляет собой один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления и оценки эффективности деятельности организации. Каплан Р.С. отмечает, что сбалансированная система показателей сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект произошедших событий [9]. Ключевой особенностью ССП является возможность преобразования стратегии организации в систему взаимосвязанных показателей, объединяющих финансовые и нефинансовые аспекты деятельности.

Для применения в сфере технологических видов спорта необходима адаптация ключевых перспектив и показателей ССП к специфике данной сферы. Традиционная ССП включает четыре пер-

спективы: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития. В контексте технологических видов спорта ССП может быть дополнена пятой перспективой – технологической, отражающей специфику цифровых активов и инновационной деятельности.

Финансовая перспектива в адаптированной ССП для организаций в сфере технологических видов спорта включает показатели рентабельности инвестиций в технологическую инфраструктуру, темпа роста выручки, оптимизации структуры затрат и диверсификации источников доходов. Особое значение приобретает соотношение постоянных и переменных затрат, позволяющее оценить финансовую гибкость организации в условиях волатильности рынка.

Клиентская перспектива трансформируется в стейкхолдерскую перспективу, учитывающую интересы множественных групп заинтересованных сторон. Показатели включают прирост активной аудитории, индекс удовлетворенности болельщиков, развитие партнерских отношений и медийное присутствие. Общий охват аудитории в цифровых каналах выступает ключевым показателем эффективности в условиях цифровизации взаимодействия.

Перспектива внутренних бизнес-процессов фокусируется на качестве организации соревнований, оптимизации технологической инфраструктуры, совершенствовании информационной под-

держки и повышении эффективности маркетинговых активностей. Ляндау Ю.В. и Судаков Д.К. подчеркивают важность ССП для разработки стратегии развития компании, отмечая, что стратегическая карта и таблица целей, показателей и соответствующих мероприятий являются ключевыми элементами ССП [12].

Перспектива обучения и развития включает показатели развития компетенций персонала, формирования инновационной культуры, совершенствования научно-методического обеспечения и развития корпоративной культуры. Индекс вовлеченности сотрудников отражает уровень приверженности персонала целям организации, что кри-

Таблица 2. Ключевые показатели эффективности в рамках сбалансированной системы показателей для организаций в сфере технологических видов спорта

Перспектива	Стратегические цели	Ключевые показатели эффективности (KPI)	Рекомендуемые целевые значения
Финансовая перспектива	Обеспечение финансовой устойчивости	Рентабельность инвестиций (ROI)	>15%
	Рост доходов	Темп роста выручки	>20% ежегодно
	Оптимизация структуры затрат	Соотношение постоянных и переменных затрат	40:60
	Диверсификация источников доходов	Доля крупнейшего источника в структуре доходов	<30%
Клиентская перспектива (стейкхолдеры)	Увеличение аудитории	Прирост активной аудитории	>25% ежегодно
	Повышение лояльности болельщиков	Индекс удовлетворенности болельщиков (NPS)	>50
	Развитие партнерских отношений	Количество и качество партнерских контрактов	Рост на 15% ежегодно
	Медийное присутствие	Общий охват аудитории в цифровых каналах	>1 млн контактов
Внутренние бизнес-процессы	Повышение качества организации соревнований	Уровень удовлетворенности участников	>80%
	Оптимизация технологической инфраструктуры	Коэффициент использования технологического оборудования	>85%
	Совершенствование информационной поддержки	Скорость обработки и публикации результатов	<5 минут
	Повышение эффективности маркетинговых активностей	ROI маркетинговых кампаний	>200%
Обучение и развитие	Развитие компетенций персонала	Доля сотрудников, прошедших обучение	>90% ежегодно
	Формирование инновационной культуры	Количество внедренных инноваций	>5 ежегодно
	Совершенствование научно-методического обеспечения	Количество публикаций и методических разработок	>10 ежегодно
	Развитие корпоративной культуры	Индекс вовлеченности сотрудников	>75%
Технологическая перспектива	Повышение уровня цифровой зрелости	Индекс цифровой зрелости организации	>70%
	Внедрение инновационных технологий	Доля бюджета на инновационные технологии	>15%
	Обеспечение кибербезопасности	Количество инцидентов информационной безопасности	<3 в год
	Совершенствование цифровых платформ	Уровень удовлетворенности пользователей	>85%

Источник: разработана автором

тически важно в условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры.

Технологическая перспектива, специфичная для организаций в сфере технологических видов спорта, включает показатели повышения уровня цифровой зрелости организации, внедрения инновационных технологий, обеспечения кибербезопасности и совершенствования цифровых платформ. Индекс цифровой зрелости организации выступает интегральным показателем готовности к цифровой трансформации.

В таблице 2 систематизированы ключевые показатели эффективности в рамках адаптированной сбалансированной системы показателей для организаций в сфере технологических видов спорта.

Адаптированная сбалансированная система показателей для организаций в сфере технологических видов спорта включает пять ключевых перспектив с соответствующими стратегическими целями и показателями эффективности. Дополнение традиционной ССП технологической перспективой отражает специфику данной сферы и позволяет комплексно оценивать эффективность управления с учетом цифровой трансформации и инновационного развития.

Перспективные направления развития методов оценки эффективности управления

Развитие информационных технологий создает предпосылки для формирования новых методов оценки эффективности управления в контексте технологических видов спорта. Интеграция передовых цифровых технологий в аналитические процессы открывает качественно новые возможности для комплексной оценки управленческой деятельности.

Интеграция искусственного интеллекта и предиктивной аналитики представляет наиболее перспективное направление развития методологии оценки. Баринаева Н.В. и Баринев В.Р. отмечают, что искусственный интеллект – технология, которая быстро развивается и проникает во все сферы деятельности человека [1]. Предиктивная аналитика может использоваться для прогнозирования результатов соревнований, анализа поведения аудитории и оптимизации процессов подготовки спортсменов. Заграновская А.В. предлагает использовать машинное обучение для анализа текстовой информации, отмечая, что система причинно-следственных связей между ключевыми понятиями позволила построить прогнозные модели высокой точности [5].

Развитие методов на основе больших данных позволяет анализировать значительные объемы информации, генерируемой в процессе деятельности организаций технологических видов спорта. Журов Ю.В. подчеркивает, что использование инструментов анализа больших данных позволяет повысить качество информационного обеспечения управления [4]. Технологии больших данных обеспечивают возможность обработки различных типов данных в режиме реального времени, выявления скрытых закономерностей и трендов, что особенно ценно в динамичной среде технологических видов спорта.

Перспективные технологические решения для оценки эффективности включают блокчейн-технологии для обеспечения прозрачности и безопасности данных, AR/VR-технологии для визуализации результатов анализа, нейросетевые технологии для выявления скрытых закономерностей, интернет вещей для сбора данных с различных устройств и квантовые вычисления для решения сложных оптимизационных задач.

Толстикова Н.А., Морнева Е.К. и Сагдатдинова А.В. отмечают, что адаптация традиционных видов спорта к технологическим трендам требует

использования виртуальной реальности и онлайн-платформ обучения [16]. Особый интерес представляют нейротехнологии, которые, как отмечает Зубченко В.Г., представляют инструмент оптимизации различных состояний спортсменов [6].

Масленников В.В., Ляндау Ю.В. и Калинина И.А. подчеркивают, что цифровая трансформация управленческих систем предполагает их реализацию на цифровой платформе [13]. Основные направления применения новых технологий включают прогнозирование результатов и рыночных тенденций, анализ поведения аудитории в социальных сетях, оптимизацию процессов организации мероприятий, создание прозрачных систем оценки результатов и визуализацию аналитических данных.

Особенности применения методов оценки в различных технологических видах спорта обусловлены их спецификой. Киберспорт характеризуется высокой динамикой развития, глобальным характером соревнований и значительной ролью медиа-ресурсов. Богдановская И.М., Королёва Н.Н. и Привалов А.В. выделяют типологические портреты представителей трех классов киберспортивных дисциплин: Shooters, MOBA и Fighting [2], что указывает на необходимость дифференцированного подхода к оценке эффективности в зависимости от специфики дисциплины.

Спортивное программирование имеет выраженную образовательную составляющую. Станков И.В. и Приходченко Е.И. отмечают, что создание инновационных цифровых спортивных секций направлено на популяризацию и привлечение талантливой молодежи в сферу цифровых технологий [14]. В данном контексте методы оценки эффективности должны учитывать образовательные результаты и вклад в развитие человеческого капитала.

Интеграция передовых технологий в системы оценки эффективности позволяет обеспечить более глубокий анализ деятельности организаций в сфере технологических видов спорта. Использование искусственного интеллекта, больших данных, блокчейн-технологий и нейротехнологий формирует качественно новую парадигму оценки управленческой эффективности, основанную на предиктивной аналитике и комплексном анализе множественных источников данных.

Заключение

Проведенное исследование методов и инструментов оценки эффективности системы управления организациями в сфере технологических видов спорта позволяет сформулировать ряд концептуальных выводов и практических рекомендаций.

Интегрированная модель оценки эффективности, объединяющая целевой, ресурсный, процессный, стейкхолдерский, экосистемный и цифровой подходы, обеспечивает всестороннее понимание управленческих процессов в организациях технологических видов спорта. Синергетическое взаимодействие данных подходов позволяет преодо-

леть ограничения отдельных методологий и обеспечить комплексную оценку, учитывающую специфику двойственного характера деятельности организаций.

Традиционные методы оценки эффективности, включая финансовый анализ, экономический анализ и SWOT-анализ, имеют существенные ограничения при применении в сфере технологических видов спорта. Недостаточный учет нематериальных активов, ориентация на ретроспективный анализ и статичность методов требуют их адаптации через интеграцию с методами оценки интеллектуальной собственности, анализа сетевых эффектов и динамического прогнозирования.

Сбалансированная система показателей с включением технологической перспективы представляет собой эффективный инструмент оценки эффективности управления в данной сфере. Дополнение традиционных финансовой, клиентской, процессной и обучающей перспектив технологической перспективой позволяет комплексно оценивать цифровую зрелость организации, эффективность внедрения инноваций и уровень кибербезопасности.

Перспективные направления развития методов оценки связаны с интеграцией искусственного интеллекта, предиктивной аналитики, больших данных, блокчейн-технологий и нейротехнологий в аналитические процессы. Данные технологии формируют качественно новую парадигму оценки управленческой эффективности, основанную на прогнозировании и комплексном анализе множественных источников данных в режиме реального времени.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения предложенной интегрированной модели и адаптированной сбалансированной системы показателей для диагностики эффективности управления конкретными организациями в сфере технологических видов спорта. Методологические рекомендации по адаптации традиционных методов и внедрению перспективных технологий могут быть использованы руководителями спортивных организаций для совершенствования систем управления и повышения конкурентоспособности.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на эмпирическую апробацию предложенной интегрированной модели оценки эффективности на примере конкретных организаций различных технологических видов спорта, разработку специализированных программных решений для автоматизации процессов оценки на основе искусственного интеллекта, а также анализ влияния уровня цифровой зрелости организаций на их конкурентоспособность и финансовые результаты.

Литература

1. Барина, Н.В. Барин, В.Р. Системы искусственного интеллекта в современной экономической среде / Н.В. Барина В.Р. Барин // Вестник

Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 0, № 6. – С. 23–32.

2. Богдановская, И.М. Королёва, Н.Н. Привалов, А.В. Психологические характеристики киберспортсменов в избранной дисциплине компьютерного спорта / И.М. Богдановская Н.Н. Королёва А.В. Привалов // International Culture & Thechnology Studies. – 2018. – Т. 3, № 4. – С. 90–103.

3. Денисов, К.И. Применение SWOT-анализа в стратегическом планировании развития сферы деятельности спорта / К.И. Денисов // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 9. – С. 13–16.

4. Журов, Ю.В. Инструменты повышения качества информационного обеспечения управления в условиях цифровизации / Ю.В. Журов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – № 2. – С. 82–92.

5. Заграновская, А.В. Автоматический поиск концептов когнитивной карты в области стратегического управления / А.В. Заграновская // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 0, № 4. – С. 165–176.

6. Зубченко, В.Г. Формирование активных знаний по применению инноваций в студенческом спорте / В.Г. Зубченко // Физическое воспитание и студенческий спорт. – 2023. – Т. 2, № 3. – С. 276–281.

7. Каленов, О.Е. Специфика управления формированием и развитием бизнес-экосистем / О.Е. Каленов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – № 1. – С. 160–170.

8. Камионский, М.С. Динамический подход к развитию базовых инструментов менеджмента в процессах стратегического управления / М.С. Камионский // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 0, № 2. – С. 202–214.

9. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан. – 2022.

10. Лукашева, О.Л. Новикова, Н.Е. Мельников, В.А. Степанов, А.А. Построение эффективной системы управления организацией на основе оптимизации обязательств её контрагентов / О.Л. Лукашева Н.Е. Новикова В.А. Мельников А.А. Степанов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – № 1. – С. 148–158.

11. Ляндау, Ю.В. Бирюков, Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения цифровой зрелости индустрии 4.0 / Ю.В. Ляндау Е.С. Бирюков // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – № 6. – С. 11–16.

12. Ляндау, Ю.В. Судаков, Д.К. Разработка стратегии развития и финансовой стратегии компании / Ю.В. Ляндау Д.К. Судаков // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – № 1. – С. 61–72.

13. Масленников, В.В. Ляндау, Ю.В. Калинина Ирина Анатольевна, И.А. Формирование системы

цифрового управления организацией / В.В. Масленников Ю.В. Ляндау И.А. Калинина Ирина Анатольевна // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 6. – С. 116–123.

14. Станков, И.В. Приходченко, Е.И. Развитие инновационных цифровых видов спорта в образовательных организациях донецкой народной республики / И.В. Станков Е.И. Приходченко // Физическое воспитание и студенческий спорт. – 2024. – Т. 3, № 3. – С. 255–263.

15. Ташкинов, А.Г. Процессы управления изменениями в контексте цифровой трансформации предприятия / А.Г. Ташкинов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 0, № 5. – С. 210–217.

16. Толстикова, Н.А. Морнева, Е.К. Сагдатдинова, А.В. Адаптация Традиционных Видов Спорта К Технологическим Трендам В Системе Высшего Образования / Н.А. Толстикова Е.К. Морнева А.В. Сагдатдинова. – ООО «Интерактивные технологии», 2024. – С. 204–208.

17. Бессмертная М.М., Воронина Е.С., Начевский М.В. Развитие цифровой экономики в российской федерации. Университет как агент глобальной цифровизации общества, Москва, 2019.

18. Начевский М.В. Управление развитием бизнес-инкубаторов на основе криптодиссипативного подхода. Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 316–319.

19. Шпилёва А.А., Быкова О.Н. Классификация мер государственной поддержки молодежного предпринимательства России Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34. – № 2. – С. 284–289.

METHODS AND TOOLS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF TECHNOLOGICAL SPORTS

Galkin A.I.

Plekhanov Russian University of Economics

The article is devoted to a comprehensive analysis of methods and tools for evaluating the effectiveness of the management system for organizations in the field of technological sports. In the context of economic digitalization and the rapid development of innovative sports disciplines, the importance of adapted management evaluation methodologies is increasing. The paper presents an integrated effectiveness evaluation model that combines target, resource, process, stakeholder, ecosystem, and digital approaches. Traditional evaluation methods and their limitations in the context of technological sports are analyzed, including financial analysis, economic analysis, and SWOT analysis. The adaptation of the balanced scorecard with the inclusion of a technological perspective reflecting the specifics of digital assets and innovation activities is examined in detail. Special attention is given to promising directions for developing evaluation methods based on the integration of artificial intelligence, predictive analytics, big data, and blockchain technologies. The research demonstrates the need for a comprehensive approach to effectiveness evaluation that considers the dual nature of organizational activities, ecosystem interaction of participants, and the significance of intangible assets.

Keywords: management effectiveness evaluation, technological sports, esports, phygital sports, balanced scorecard, digital transformation, artificial intelligence, integrated model, ecosystem approach.

References

1. Barinova, N.V. Barinov, V.R. Artificial Intelligence Systems in the Modern Economic Environment / N.V. Barinova V.R. Barinov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – Vol. 0, No. 6. – Pp. 23–32.
2. Bogdanovskaya, I.M. Koroleva, N.N. Privalov, A.V. Psychological Characteristics of Cyber-Athletes in the Selected Discipline of Computer Sports / I.M. Bogdanovskaya N.N. Koroleva A.V. Privalov // International Culture & Technology Studies. – 2018. – Vol. 3, No. 4. – Pp. 90–103.
3. Denisovich, K.I. Application of SWOT Analysis in Strategic Planning for the Development of the Sports Sphere / K.I. Denisovich // Financial Markets and Banks. – 2024. – No. 9. – Pp. 13–16.
4. Zhurov, Yu.V. Tools for Improving the Quality of Information Support for Management in the Context of Digitalization / Yu.V. Zhurov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – No. 2. – Pp. 82–92.
5. Zagranovskaya, A.V. Automatic Search for Cognitive Map Concepts in the Field of Strategic Management / A.V. Zagranovskaya // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – Vol. 0, No. 4. – Pp. 165–176.
6. Zubchenko, V.G. Formation of active knowledge on the application of innovations in student sports / V.G. Zubchenko // Physical education and student sports. – 2023. – Vol. 2, No. 3. – Pp. 276–281.
7. Kalenov, O.E. Specifics of managing the formation and development of business ecosystems / O.E. Kalenov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – No. 1. – Pp. 160–170.
8. Kamionsky, M.S. Dynamic approach to the development of basic management tools in strategic management processes / M.S. Kamionsky // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – Vol. 0, No. 2. – Pp. 202–214.
9. Kaplan, R. Balanced Scorecard. From Strategy to Action / R. Kaplan. – 2022.
10. Lukasheva, O.L. Novikova, N.E. Melnikov, V.A. Stepanov, A.A. Building an Effective Organization Management System Based on Optimizing the Obligations of Its Counterparties / O.L. Lukasheva N.E. Novikova V.A. Melnikov A.A. Stepanov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – No. 1. – P. 148–158.
11. Lyandau, Yu.V. Biryukov, E.S. Digital Transformation of an Organization as a Way to Increase the Digital Maturity of Industry 4.0 / Yu.V. Lyandau E.S. Biryukov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – No. 6. – P. 11–16.
12. Lyandau, Yu.V. Sudakov, D.K. Development of a Company's Development Strategy and Financial Strategy / Yu.V. Lyandau D.K. Sudakov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2025. – No. 1. – P. 61–72.
13. Maslennikov, V.V. Lyandau, Yu.V. Kalinina Irina Anatolyevna, I.A. Formation of an Organization's Digital Management System / V.V. Maslennikov, Yu.V. Lyandau I.A. Kalinina Irina Anatolyevna // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2019. – No. 6. – P. 116–123.
14. Stankov, I.V. Prikhodchenko, E.I. Development of Innovative Digital Sports in Educational Organizations of the Donetsk People's Republic / I.V. Stankov, E.I. Prikhodchenko // Physical Education and Student Sports. – 2024. – Vol. 3, No. 3. – Pp. 255–263.
15. Tashkinov, A.G. Change Management Processes in the Context of Enterprise Digital Transformation / A.G. Tashkinov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2024. – Vol. 0, No. 5. – Pp. 210–217.
16. Tolstikova, N.A. Morneva, E.K. Sagdatdinova, A.V. Adaptation of Traditional Sports to Technological Trends in the Higher Education System / N.A. Tolstikova E.K. Morneva A.V. Sagdatdinova. – ООО "Interactive Technologies", 2024. – Pp. 204–208.
17. Bessmertnaya M.M., Voronina E.S., Nachevsky M.V. Development of the Digital Economy in the Russian Federation. University as an Agent of Global Digitalization of Society, Moscow, 2019.
18. Nachevsky M.V. Managing the Development of Business Incubators Based on the Crypto-Dissipative Approach. Innovations and Investments. – 2023. – No. 10. – Pp. 316–319.
19. Shpileva A.A., Bykova O.N. Classification of measures of state support for youth entrepreneurship in Russia Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. – 2024. – Vol. 34. – No. 2. – P. 284–289.

Маркетинг персонала в условиях цифровизации: вызовы и перспективы развития

Горбачева Елена Валериевна,

доцент, кафедра «Маркетинг», ФГОУ ВО ЛНР «Луганский
государственный университет имени В. Даля»

Макашев Артур Рустамович,

аспирант, ФГБОУ ВО «Башкирский государственный
аграрный университет»

Данная статья посвящена самой проблемной теме в маркетинге персонала – это работа с персоналом в категории «цифрового поколения». Основным вызовом становится использование новых инструментов работы с современным поколением соискателей, особенно представителями Z и Y, которые ожидают прозрачных коммуникаций, быстрой обратной связи и персонализированного взаимодействия с работодателями. Поэтому, перспективой развития маркетинга персонала авторами видится в обосновании теоретико-методического подхода к оценке персонала и построению системы мотивации для цифрового поколения. В результате сделан вывод, что современный управленческий инструментарий, включающий социализацию, геймификацию, флексибельность и индивидуализацию, позволяют компаниям привлекать и удерживать лучшие таланты.

Ключевые слова: маркетинг персонала, цифровое поколение, цифровизация, вызовы, перспективы применения инструментов, система мотивации.

Постановка задачи и актуальность

Цифровые инструменты кардинально меняют подходы к привлечению, обучению и удержанию сотрудников. Использование онлайн-платформ, социальных сетей, big data и аналитики позволяют компаниям быстрее находить нужных кандидатов, лучше понимать потребности работников и эффективнее управлять талантами. Кроме этого произошли существенные изменения потребностей соискателей, основанные на новых ценностях. Так современное поколение соискателей, особенно представители Z и Y ожидают прозрачных коммуникаций, быстрой обратной связи и персонализированного взаимодействия с работодателями. Такие запросы подтверждаются исследованиями так называемого «цифрового поколения» многими авторами, а именно Т.Г. Кукулите, Е.А. Карпова [8], И.И. Толстикова, О.А. Игнатьева, К.С. Кондратенко, А.В. Плетнев [18], А.В. Зинич, Ю.Н. Ревякина, П.И. Ревякин [4], С.В. Кузьмин [7]. В данных исследованиях авторы сводят к единому мнению о том, что ожидания цифрового поколения невозможно удовлетворить традиционными методами HR-маркетинга, что требует разработки новых подходов к оценке персонала и построение системы мотивации для них.

Следующим аргументом в пользу подтверждения актуальности темы данной публикации заключается в том, что на современном этапе развития большая часть предприятий конкурируют за таланты. Именно конкурентоспособность компаний всё больше зависит от качества человеческого капитала. Высококласные специалисты становятся ключевым ресурсом успеха, и привлечение лучших кадров становится задачей номер один для многих организаций. Эффективный маркетинг персонала помогает выделяться среди конкурентов и привлекать ценные кадры, что детализируется в рамках исследований Р.В. Ободец [11], который также затрагивает важность подготовки конкурентоспособных кадров в кратчайшие сроки через систему дополнительного профессионального образования [10, с. 79].

Следующим аргументом в пользу необходимости поиска новых инструментов в подборе кадров является необходимость интеграции маркетинга персонала и общей стратегии бренда работодателя. То есть, сегодня недостаточно иметь привлекательную вакансию, но важно создавать целостный бренд работодателя, способный привлечь лучшие таланты. Интеграция усилий маркетологов и HR-специалистов необходима для формирования

сильного имиджа компании как надежного и комфортного места работы.

Таким образом, изучение особенностей маркетинга персонала в условиях цифровизации имеет высокую научную и практическую значимость, позволяя организациям повышать свою конкурентоспособность на рынке труда и эффективно решать задачи привлечения, мотивации и удержания квалифицированных сотрудников.

Исходя из вышеизложенного **целью данной публикации** является проработка теоретико-методического подхода к оценке персонала и построению системы мотивации для цифрового поколения.

Как было ранее отмечено среди работников все большую долю занимают представители поколений Z и Y, чьи ожидания и потребности значительно отличаются от предыдущих поколений. Это требует разработки инновационных методов оценки эффективности труда и построения мотивационных схем, учитывающих специфику поведения нового типа работника. Эффективность управления человеческими ресурсами становится ключевым фактором конкурентоспособности организаций в условиях цифровой трансформации экономики. Для достижения максимальной производительности и вовлеченности персонала необходима разработка адаптивных моделей управления, основанных на глубоком понимании особенностей восприятия мира представителями разных возрастных групп. Молодое поколение, известное как Z и Y, обладает рядом характеристик, отличающих его от старших коллег. Эти особенности включают высокую мобильность, стремление к саморазвитию, потребность в немедленной обратной связи и высокий уровень технологической грамотности.

В современной научной литературе уделяется значительное внимание изучению проблем адаптации и развития кадрового потенциала. Так, российские ученые В.С. Денисова [3], Р.В. Ободец [12], В.С. Третьякова, Н.Г. Церковникова [19] подчеркивают важность учета индивидуальных предпочтений сотрудников при разработке системы мотивации. Их исследование демонстрирует, что цифровые инструменты позволяют эффективно интегрировать индивидуальные цели сотрудника с корпоративными целями организации, обеспечивая непрерывное развитие профессиональных компетенций и повышение уровня удовлетворенности работой. Кадровый потенциал, также неразрывно связан с человеческим потенциалом в целом по стране. Для чего следует обратиться к международным рейтингам данного показателя [16], где Россия входит в число 40 стран, опережая Китай, где важную роль в экономике страны играет человеческий ресурс и для его развития создаются благоприятные условия по трем группам критериев: выживаемости; ожидаемой продолжительности обучения в школе, скорректированной на результаты обучения; состояние здоровья.

Международные исследователи также активно изучают влияние технологических инноваций

на организационную эффективность. Например, публикация А. Анненкова, который использует отчеты АНО «Цифровая экономика» детализирует концепцию «цифровой экосистемы» [2], объединяющей традиционные методы HR-менеджмента с современными технологиями анализа больших данных, машинного обучения и виртуальных помощников. Внедрение подобных решений способствует улучшению качества принимаемых управленческих решений и повышению прозрачности процессов взаимодействия между сотрудниками и руководством.

Однако большинство исследований фокусируются либо на общих аспектах цифровизации бизнеса, либо на отдельных инструментах автоматизации процессов управления персоналом. Между тем, остается недостаточно изученным вопрос комплексных подходов к интеграции цифрового пространства в систему оценки и мотивации сотрудников нового поколения.

Методология исследования включает качественный и количественный анализ научных публикаций, кейсов компаний-лидеров рынка, опросов работодателей и сотрудников, а также собственные наблюдения автора.

Основные положения теории

Маркетинг персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на привлечение, удержание и развитие квалифицированного персонала [21]. Эта область охватывает широкий спектр инструментов, используемых организациями для повышения привлекательности работодателя, усиления лояльности сотрудников и оптимизации внутреннего климата. Однако современное рабочее пространство претерпевает значительные изменения благодаря появлению нового «цифрового поколения» работников. Представители этого поколения обладают уникальным набором ценностей, ожиданий и привычек, что ставит перед работодателями новые вызовы и открывает дополнительные возможности. Именно поэтому инструменты маркетинга персонала становятся одними из передовых решений обозначенной проблемы.

Классически маркетинг персонала делится на внешние и внутренние мероприятия. Внешняя стратегия направлена на продвижение бренда работодателя вне компании, привлекая потенциальных кандидатов и укрепляя репутацию фирмы на рынке труда [1]. Внутренняя же ориентирована на улучшение условий труда и морального состояния действующих сотрудников. Традиционно применяемые инструменты включают рекрутмент и брендинг компании как работодателя, проведение внутренних тренингов и корпоративных мероприятий, формирование позитивного имиджа компании через социальные сети и специализированную прессу [12, с. 62].

Однако новый виток технологического прогресса и изменение психологии молодых профессионалов требуют переосмысления классических ин-

струментов и включения новых подходов. Исходя из анализа различных источников и результатов исследований отечественных авторов [14, 6], для цифрового поколения приемлемы следующие инструменты:

1. Социальные сети стали важной частью повседневной жизни представителей поколений Z и Y. Компании успешно используют Instagram¹, TikTok, Рутуб, Телеграмм каналы для продвижения своего бренда и привлечения внимания соискателей. Регулярное обновление профилей с информацией о вакансиях через корпоративный телеграмм канал или короткие видеоролики в контексте современных трендов в Рутубе, событиях и внутренней культуре создает ощущение открытости и динамичности, что привлекает молодое поколение для принятия решения о работе в соответствующей компании.

2. Геймификационные технологии превращают работу в увлекательную игру, увеличивая заинтересованность и вовлечение сотрудников. Элементы соревнования, награды и достижение целей создают дополнительную мотивацию, особенно эффективную для молодых специалистов, привыкших к играм и развлечениям. Особенно эффективны практические кейсы компаний, которые работают с молодыми специалистами, решили проблемы постоянных их опозданий, даже на ответственные мероприятия по презентации проекта. В рамках геймификации был установлен контроль и фиксация опозданий, при снижении их уровня в следующем месяце для таких специалистов предусматривался оплаченный выходной [17]. Также для стимулирования и повышения эффективности работы специалистов в рамках реализации цифровых проектов хорошо себя проявили инструменты управления проектами – метод Scrum и доска «Канбан» [22]. В процессах реализации творческих задач проекта в формате геймификации включаются соревновательные инстинкты, что повышает производительность команды проекта.

3. Применение техники флексибельности рабочего графика [9] позволяет для представителей цифрового поколения найти баланс между личной жизнью и работой. Гибкий график, удаленная работа и возможность самостоятельно выбирать удобное время выполнения задач становятся важным инструментом привлечения и удержания талантливых сотрудников.

4. Персонализация опыта – очень ценный подход для молодого поколения специалистов [5], так как ценится индивидуальный подход и свобода выбора. Руководителям в данном случае для таких специалистов важно предложить прозрачную и гибкую программу вознаграждений, настраиваемый рабочий интерфейс и обучение, соответствующее личным интересам и потребностям каждого специалиста.

5. Обучение и профессиональный рост. Постоянное обучение и возможность карьерного ро-

ста являются ключевыми факторами привлечения и удержания талантов. Программы наставничества, семинары, конференции и доступ к онлайн-курсам помогают молодым специалистам развивать необходимые навыки и чувствовать себя востребованными и уверенными в своем будущем.

В то же время следует выделить инструменты в маркетинге персонала, которые теряют свою значимость, а некоторые традиционные стратегии постепенно утрачивают свою привлекательность для поколений Z и Y:

1. Стандартизированные офисные условия. Фиксированный рабочий график и строгие правила внутреннего распорядка больше не привлекают молодежь. Возможность работать удаленно или частично дистанционно стала стандартом для большинства компаний, стремящихся привлечь лучших специалистов.

2. Противостояние бюрократии и иерархичности, в то же время простая структура управления и отсутствие бюрократии воспринимаются молодежью как преимущества. Молодые специалисты хотят видеть прозрачность в принятии решений и иметь возможность высказывать свое мнение и вносить вклад в общее дело.

3. Традиционная схема оплаты труда с фиксированной зарплатой теряет популярность среди цифрового поколения. Многие молодые работники ищут проекты с бонусами, акциями и возможностью дополнительного заработка, отражающими их личный вклад и успех.

4. Статичные программы обучения. Формальные курсы и семинары часто оказываются неэффективными для новых поколений. Онлайн-платформы и короткие практические занятия обеспечивают быстрый доступ к необходимой информации и способствуют быстрому профессиональному росту.

Таким образом, обобщение выше представленных подходов в маркетинге персонала для цифрового поколения позволяет выделить три основных направления формирования эффективной системы мотивации сотрудников:

1. Индивидуализация процесса управления карьерой. Каждый сотрудник уникален, и система должна учитывать личные предпочтения и амбиции. Согласно исследованию А.Ю. Платко [15], использование персонализированных планов профессионального роста позволяет повысить производительность и снизить текучесть кадров среди молодежи.

2. Инновационные формы коммуникации. Представители поколений Z и Y привыкли получать информацию мгновенно и предпочитают интерактивные форматы коммуникаций. Поэтому важно обеспечить доступность мгновенных отзывов и поощрений через мобильные приложения и веб-сервисы. Исследования показывают [13, 20], что сотрудники, использующие цифровые решения для обратной связи, демонстрируют более высокие показатели удовлетворенности работой и вовлеченности в деятельность компании.

¹ Сеть, запрещённая на территории Российской Федерации

3. Использование геймификации и элементов состязательности, которые стимулируют конкуренцию и повышают интерес к выполнению рутинных задач. Аналитики подтверждают, что игровые элементы повышают производительность и качество труда молодых специалистов, в частности и использование современных проектных технологий Scrum и доска «Канбан».

Таким образом формируется теоретико-методический подход к оценке персонала и построению системы мотивации для цифрового поколения предполагает поэтапное внедрение цифровых инструментов в процесс оценки и мотивации сотрудников, а именно:

Шаг 1. Создание единого электронного профиля сотрудника, включающего персональные характеристики, профессиональные компетенции, историю достижений и планы личного развития.

Шаг 2. Автоматизация сбора и анализа данных о работе сотрудников с помощью специализированных платформ и программного обеспечения. Данные обрабатываются с использованием алгоритмов машинного обучения, позволяющих выявлять закономерности и формировать рекомендации по развитию сотрудников.

Шаг 3. Интеграция системы онлайн-обратной связи и регулярной самооценкой, обеспечивающей получение своевременных результатов оценки и предложений по коррекции действий.

Шаг 4. Организация регулярных конкурсов и соревнований внутри компании с элементами геймификации, способствующих активному участию сотрудников и способствующих формированию командного духа.

Практический опыт показывает, что реализация указанных этапов позволяет существенно повысить лояльность сотрудников, сократить затраты на подбор и адаптацию персонала, увеличить темпы производственного роста предприятия.

Выводы

Таким образом, предложенный теоретико-методический подход к оценке персонала и построению системы мотивации для цифрового поколения в маркетинге персонала позволяет сформировать целостную систему оценки и мотивации таких сотрудников, учитывающую психологические и поведенческие особенности молодого контингента и возможности современных цифровых технологий. Реализация трех направлений в системе мотивации для цифрового поколения обеспечивает эффективное управление кадровым потенциалом, повышая конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе. Все это позволяет учитывать уникальные потребности и ожидания. Современный управленческий инструментарий, включающий социализацию, геймификацию, флексибельность и индивидуализацию, позволяют компаниям привлекать и удерживать лучшие таланты. Вместе с тем, отказ от устаревших практик помогает создавать комфортную рабочую среду, поддерживающую

профессиональное развитие и эмоциональное благополучие сотрудников. Эффективный маркетинг персонала становится залогом успеха организации в условиях жесткой конкуренции на современном рынке труда.

Литература

1. Алексеева, А.А. Практика применения маркетинга персонала в управлении HR-брендом организации ресторанного бизнеса / А.А. Алексеева, П.О. Маленкин, А.Р. Савочкина // Кадровик. – 2025. – № 4. – С. 84–91. – EDN PDRQTE.

2. Анненков А. Ещё о цифровых экосистемах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://d-russia.ru/eshhjo-o-cifrovyyh-jekosistemah.html>. – Дата обращения: 24.11.2025

3. Денисова, В.С. Тенденции развития человеческого капитала / В.С. Денисова // Академическая публицистика. – 2021. – № 12–2. – С. 130–132. – EDN YGCTBF.

4. Зинич, А.В. Цифровые компетенции молодежи как базис развития экономики будущего / А.В. Зинич, Ю.Н. Ревякина, П.И. Ревякин // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2749–2762. – DOI 10.18334/vines.12.4.116843. – EDN YXABMS.

5. Как построить систему мотивации, которая действительно работает [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrtime.ru/material/kak-postroit-sistemu-motivatsii-kotoraia-deystvitelno-rabotaet-chast-127038/>. – Дата обращения: 24.11.2025.

6. Костылев, А.Ю. Современный подход к развитию маркетинга персонала предприятия на основе инноваций / А.Ю. Костылев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 12(153). – С. 64–69. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.007. – EDN CZKQRP.

7. Кузьмин, С.В. Цифровые компетенции студентов и молодых специалистов / С.В. Кузьмин // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. – 2022. – № 1. – С. 68–73. – EDN KELTMK.

8. Кукулите, Т.Г. Особенности формирования и развития компетенций поколений X, Y, Z / Т.Г. Кукулите, Е.А. Карпова // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2019. – № 1(65). – С. 10–16. – EDN CDAOFO.

9. Мухамадиярова А.К. Влияние гибких графиков работы на производительность и удовлетворенность сотрудников в сфере услуг / Мухамадиярова А.К., Бабичева А.С., Радченко Д.А., Шатохин Н.А. // Human Progress. 2024. № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-gibkih-grafikov-raboty-na-proizvoditelnost-i-udovletvorennost-sotrudnikov-v-sfere-uslug>. – Дата обращения: 24.11.2025.

10. Ободец, Р.В. Маркетинг персонала в системе дополнительного профессионального образования на примере Республики Башкортостан

стан / Р.В. Ободец, О.В. Харитонова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 4(68). – С. 79–86. – EDN DAJSGB.

11. Ободец, Р.В. Маркетинг персонала и перспективы его развития в интернет-среде / Р.В. Ободец // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 3(67). – С. 7–12. – EDN UIGKXG.

12. Ободец, Р.В. Социальные медиа и их влияние на процесс рекрутинга и подбора персонала / Р.В. Ободец // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 3(67). – С. 62–68. – EDN XOJURW.

13. Обратная связь в процессе управления: понятие, виды и значение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sky.pro/wiki/management/obratnaya-svyaz-v-protsesse-upravleniya-ponyatie-vidy-i-znachenie/>. – Дата обращения: 24.11.2025.

14. Палкин А.В. Концептуальные основы маркетинга персонала современной компании в цифровой среде / А.В. Палкин, Т.А. Бурцева, М.В. Макарова, А.А. Ведерников // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – С. 58–64. – DOI 10.47576/2949–1894.2025.2.2.007. – EDN ALQFJT.

15. Платко, А.Ю. Особенности управления процессом индивидуализации обучения: потребности, возможности, ресурсы / А.Ю. Платко // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Образование и педагогические науки. – 2022. – № 4(845). – С. 42–49. – DOI 10.52070/2500–3488_2022_2_843_42. – EDN BMTAAK.

16. Рейтинг стран мира по Индексу человеческого капитала / Гуманитарный портал: исследования и прогнозы [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2025 (последняя редакция: 20.11.2025). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-capital-index>

17. Системное решение проблемы опозданий в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spark.ru/startup/moygrafik/blog/18784/sistemnoe-reshenie-problemi-opozdaniy-v-kompanii>. – Дата обращения: 24.11.2025

18. Толстикова И.И. Коммуникативные компетенции поколения Z и выбор формата обучения в контексте цифровизации / И.И. Толстикова, О.А. Игнатъева, К.С. Кондратенко, А.В. Плетнев // International Journal of Open Information Technologies. – 2022. – Т. 10, № 11. – С. 60–69. – EDN RXRWR.

19. Третьякова, В.С. Цифровое поколение: потери и приобретения / В.С. Третьякова, Н.Г. Церковникова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2021. – № 2(45). – С. 53–65. – DOI 10.52944/PORT.2021.45.2.004. – EDN IQZZWG.

20. Цифровое рабочее место: как рабочее место влияет на эффективность сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reshape.ru/articles/tpost/4iuvgm0ii1-tsifrovoye-rabochee-mesto-kak-rabochee-me>. – Дата обращения: 24.11.2025.

21. Что такое маркетинг персонала и как его организовать / Н.Б. Фатеева, Н.Н. Симачкова,

Л.Н. Петрова [и др.] // Образование и право. – 2023. – № 9. – С. 198–201. – DOI 10.24412/2076–1503–2023–9–198–201. – EDN QNOGAL.

22. Kanban vs Scrum – в чём разница и что выбрать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kaiten.ru/blog/kanban-vs-scrum/>. – Дата обращения: 22.11.2025

PERSONNEL MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Gorbacheva E.V., Makashev A.R.

Lugansk State University named after V. Dahl, Bashkir State Agrarian University

This article is devoted to the most problematic topic in personnel marketing, which is working with personnel in the “digital generation” category. The main challenge is to use new tools to work with the modern generation of job seekers, especially representatives of Z and Y, who expect transparent communications, quick feedback and personalized interaction with employers. Therefore, the authors see the prospect of developing personnel marketing in substantiating a theoretical and methodological approach to personnel assessment and building a motivation system for the digital generation. As a result, it is concluded that modern management tools, including socialization, gamification, flexibility and individualization, allow companies to attract and retain the best talent.

Keywords: personnel marketing, digital generation, digitalization, challenges, prospects for the use of tools, motivation system.

References

1. Alekseeva, A.A. Practice of Applying Personnel Marketing in Managing the HR Brand of a Restaurant Business Organization / A.A. Alekseeva, P.O. Malenkin, A.R. Savochkina // Kadrovik. – 2025. – No. 4. – Pp. 84–91. – EDN PDRQTE.

2. Annenkov, A. More on Digital Ecosystems [Electronic resource]. – Access mode: <https://d-russia.ru/eshhjo-o-cifrovyyh-jekosistemah.html>. – Date of access: 24.11.2025

3. Denisova, V.S. Trends in the Development of Human Capital / V.S. Denisova // Academic Journalism. – 2021. – No. 12–2. – Pp. 130–132. – EDN YGCTBF.

4. Zinich, A.V. Digital competencies of young people as a basis for developing the economy of the future / A.V. Zinich, Yu.N. Revyakina, P.I. Revyakin // Issues of innovation economics. – 2022. – Vol. 12, No. 4. – Pp. 2749–2762. – DOI 10.18334/vinec.12.4.116843. – EDN YXABMS.

5. How to build a motivation system that really works [Electronic resource]. – Access mode: <https://hrtime.ru/material/kak-postroit-sistemu-motivatsii-kotoraya-deystvitelno-rabotaet-chast-127038/>. – Date of access: 11/24/2025.

6. Kostylev, A. Yu. A modern approach to the development of enterprise personnel marketing based on innovations / A. Yu. Kostylev // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 12, No. 12 (153). – Pp. 64–69. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.007. – EDN CZKQRP.

7. Kuzmin, S.V. Digital competencies of students and young specialists / S.V. Kuzmin // Journal of the Belarusian State University. Philosophy. Psychology. – 2022. – No. 1. – Pp. 68–73. – EDN KELTMK.

8. Kukulite, T.G. Features of the formation and development of competencies of generations X, Y, Z / T.G. Kukulite, E.A. Karpova // Scientific notes of the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics. – 2019. – No. 1 (65). – P. 10–16. – EDN CDAOFO.

9. Mukhamadiyarova A.K. Impact of flexible work schedules on employee productivity and satisfaction in the service sector / Mukhamadiyarova A.K., Babicheva A.S., Radchenko D.A., Shatokhin N.A. // Human Progress. 2024. No. 4. [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-gibkikh-grafikov-raboty-na-proizvoditelnost-i-udovletvorennost-sotrudnikov-v-sfere-uslug>. – Date of access: 24.11.2025.

10. Obodets, R.V. Personnel marketing in the system of continuing professional education: the example of the Republic of Bashkortostan / R.V. Obodets, O.V. Kharitonova // Trade and market. – 2023. – Vol. 2, No. 4 (68). – Pp. 79–86. – EDN DAJSGB.

11. Obodets, R.V. Personnel marketing and prospects for its development in the Internet environment / R.V. Obodets // Trade and market. – 2023. – Vol. 2, No. 3 (67). – P. 7–12. – EDN UIGKXG.
12. Obodets, R.V. Social media and their impact on the recruiting and selection process / R.V. Obodets // Trade and market. – 2023. – Vol. 1, No. 3 (67). – P. 62–68. – EDN XOJURW.
13. Feedback in the management process: concept, types and meaning [Electronic resource]. – Access mode: <https://sky.pro/wiki/management/obratnaya-svyaz-v-protssesse-upravleniya-ponyatiye-vidy-i-znachenie/>. – Date of access: 11/24/2025.
14. Palkin A.V. Conceptual Foundations of Personnel Marketing of a Modern Company in a Digital Environment / A.V. Palkin, T.A. Burtseva, M.V. Makarova, A.A. Vedernikov // Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. – 2025. – No. 2. – Pp. 58–64. – DOI 10.47576/2949–1894.2025.2.2.007. – EDN ALQFJT.
15. Platko, A. Yu. Features of Managing the Process of Individualization of Learning: Needs, Opportunities, Resources / A. Yu. Platko // Bulletin of the Moscow State Linguistic University. Education and Pedagogical Sciences. – 2022. – No. 4 (845). – Pp. 42–49. – DOI 10.52070/2500–3488_2022_2_843_42. – EDN BMTAAK.
16. Ranking of Countries by the Human Capital Index / Humanitarian Portal: Research and Forecasts [Electronic resource] // Center for Humanitarian Technologies, 2006–2025 (last revised: 20.11.2025). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-capital-index>
17. A Systematic Solution to the Problem of Tardiness in a Company [Electronic resource]. – Access mode: <https://spark.ru/startup/moygrafik/blog/18784/sistemnoe-reshenie-problemi-opozdaniy-v-kompanii>. – Date of access: 24.11.2025
18. Tolstikova I.I. Communicative competencies of generation Z and the choice of training format in the context of digitalization / I.I. Tolstikova, O.A. Ignatyeva, K.S. Kondratenko, A.V. Pletnev // International Journal of Open Information Technologies. – 2022. – Vol. 10, No. 11. – Pp. 60–69. – EDN RXROWR.
19. Tretyakova, V.S. Digital generation: losses and gains / V.S. Tretyakova, N.G. Tserkovnikova // Professional education and labor market. – 2021. – No. 2 (45). – Pp. 53–65. – DOI 10.52944/PORT.2021.45.2.004. – EDN IQZZWG.
20. Digital Workplace: How the Workplace Affects Employee Performance [Electronic resource]. – Access mode: <https://re-shape.ru/articles/tpost/4iuvgm0ii1-tsifrovoe-rabochee-mesto-kak-rabochee-me>. – Access date: 24.11.2025.
21. What is Personnel Marketing and How to Organize It / N.B. Fateeva, N.N. Simachkova, L.N. Petrova [et al.] // Education and Law. – 2023. – No. 9. – P. 198–201. – DOI 10.24412/2076–1503–2023–9–198–201. – EDN QNOGAL.
22. Kanban vs. Scrum: What's the Difference and Which One to Choose [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://kaiten.ru/blog/kanban-vs-scrum/>. – Date Accessed: 22.11.2025

Кадровый потенциал предприятия и цифровые технологии: тренды и проблемы

Гучжэньи Хэ,

аспирант кафедры менеджмента и инноваций Санкт-Петербургский государственный экономический университет; младший сотрудник Синьцзянского технологического центра по борьбе с вредителями Green Shield
E-mail: hgzy15809937977@gmail.com

В статье рассмотрено влияние цифровых технологий на формирование и развитие кадрового потенциала предприятий в условиях цифровой трансформации экономики. Определены ключевые тенденции цифровизации в сфере управления персоналом, такие как автоматизация HR-процессов, использование больших данных в работе кадровых служб, использование цифровых платформ обучения. Особое внимание уделено проблемам адаптации работников к новым форматам труда, дефициту цифровых компетенций и необходимости стратегического подхода к развитию человеческого капитала.

Ключевые слова: кадровый потенциал, цифровизация, управление персоналом, человеческий капитал, HR-аналитика, компетенции.

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях стремительной цифровой трансформации, затрагивающей все аспекты экономической деятельности. Цифровизация не только изменяет производственные процессы, но и трансформирует систему управления персоналом, требования к квалификации работников и структуру занятости. Кадровый потенциал предприятия становится ключевым фактором его конкурентоспособности в цифровой экономике.

По данным исследования McKinsey, около 60% компаний в Европе внедряют цифровые решения в HR-сфере, что приводит к существенным изменениям в процессах подбора, оценки и обучения персонала [2]. Однако внедрение цифровых технологий сопровождается рядом проблем – от дефицита компетенций до сопротивления организационным изменениям.

Цель исследования заключается в выявлении тенденций и проблем развития кадрового потенциала предприятия в условиях цифровизации, а также в определении направлений повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Результаты

Цифровая трансформация предприятий сопровождается глубокими изменениями в структуре и качестве кадрового потенциала. Для объективной оценки динамики были проанализированы данные международных и российских исследований (McKinsey, Deloitte, PwC, ВЭФ, Росстат, 2021–2024 гг.), а также практики внедрения HR-технологий в промышленности, торговле и IT-секторе.

Особенно активно цифровые решения внедряются в сферах рекрутинга и обучения [10]:

- автоматизация подбора персонала через ATS-системы (Applicant Tracking Systems) используется 68% крупных компаний;
- онлайн-обучение и корпоративные LMS-платформы применяют 72%;
- цифровая оценка эффективности (e-performance) – около 55%.

В таблице 1 представлена аналитика распространённости цифровых инструментов HR-управления на предприятиях России.

Анализ таблицы показывает устойчивую положительную динамику цифровизации всех ключевых HR-функций. Наиболее быстрый рост наблюдается в сфере HR-аналитики, где показатель вырос с 14% до 44% (+214%). Это свидетельствует

о переходе предприятий от простого автоматизированного учёта к анализу данных для стратегического управления человеческим капиталом.

Таблица 1. Распространённость цифровых инструментов HR-управления на предприятиях России, % от общего числа компаний [1]

Год	Автоматизация рекрутинга	LMS и e-обучение	HR-аналитика	Электронная оценка эффективности	Электронный документооборот
2020	25	31	14	18	42
2022	45	54	26	36	63
2024	68	72	44	55	78

Одновременно с технологическими изменениями происходят структурные сдвиги в кадровом потенциале.

По данным Федеральной службы государственной статистики и Всемирного экономического форума (Future of Jobs Report, 2024), процессы цифровизации труда сопровождаются значительным ростом потребности в новых навыках. Согласно прогнозам, к 2025 году более 50% работников как в России, так и в других странах мира, будут нуждаться в переобучении или существенном обновлении цифровых компетенций. Это связано с автоматизацией рабочих мест, внедрением искусственного интеллекта, развитием гибридных форм занятости и повышением роли дистанционного взаимодействия.

Однако темпы цифровизации трудовых навыков остаются неравномерными по регионам и отраслям. В Москве и Санкт-Петербурге показатель цифровой грамотности превышает 70%, тогда как в ряде регионов Приволжского и Северо-Кавказского федеральных округов он не достигает 45%.

Таблица 2. Сравнительный уровень цифровых компетенций работников по странам, % от занятого населения (2024 г.) [8]

Страна	Базовые цифровые навыки (работа с ПК, коммуникации)	Продвинутые навыки (работа с данными, аналитика, кибербезопасность)	Общий уровень цифровой грамотности
Финляндия	91	80	86
Нидерланды	88	77	84
Германия	83	73	78
Среднее по ЕС	79	69	74
Россия	57	38	48
Китай	63	46	52
Индия	44	28	36

Отставание России на 17–20 п.п. от среднего уровня ЕС указывает на ограниченные возможности адаптации трудовых ресурсов к вызовам цифровой экономики.

Низкая доля высокоактивных цифровых навыков (38%) свидетельствует о слабом развитии компетенций анализа данных, работы с ИИ-системами и цифрового управления проектами – направлений, критически важных для перехода к Индустрии 4.0.

Корреляция между цифровыми навыками и производительностью труда составляет $r = 0,76$ (по результатам корреляционного анализа Росстата и ВЭФ, 2024), что подтверждает прямое влияние уровня цифровой грамотности работников на экономические результаты предприятий.

Прогноз до 2030 года предполагает, что при сохранении текущих темпов прироста (около +3,5 п.п. в год) Россия достигнет уровня 70% работников с базовыми цифровыми навыками, что позволит частично сократить цифровое неравенство, но не устранил отставание от технологически развитых стран.

Анализ корпоративных опросов (Deloitte, Минтруд РФ, 2024) показывает, что распределение цифровых компетенций в России имеет асимметричный характер [2,8]:

- цифровое взаимодействие и коммуникация – 79% работников;
- работа с базами данных и аналитическими инструментами – 47%;
- проектное управление в цифровой среде – 52%;
- кибербезопасность и защита данных – 39%.

Наиболее быстро растёт компетенция управления проектами в цифровой среде (+30 п.п. с 2020 г.), что связано с развитием удалённой и гибридной занятости.

В таблице 3 представлена структура цифровых компетенций работников предприятий в России за 2020–2024 год.

Таблица 3. Структура цифровых компетенций работников предприятий, % от числа опрошенных [5]

Компетенция	2020	2022	2024	Изменение, п.п.
Работа с цифровыми платформами	41	53	68	+27
Использование аналитических инструментов	26	33	47	+21
Онлайн-коммуникация и коллаборация	58	67	79	+21
Кибербезопасность и защита данных	19	24	39	+20
Управление проектами в цифровой среде	22	35	52	+30

Как видно из таблицы 2, наиболее значительное улучшение наблюдается в компетенциях управления проектами и цифрового взаимодействия, что связано с распространением гибридных форм занятости и цифровых команд. Однако сохраняется дефицит компетенций в области кибербезопасности и аналитики данных, что становится ключевым ограничением цифрового роста.

Несмотря на положительную динамику, предприятия сталкиваются с рядом качественных проблем.

Низкий уровень готовности персонала к цифровым изменениям. По данным Deloitte (2024), лишь 38% сотрудников считают, что обладают достаточными знаниями для работы в цифровой среде.

Возрастной разрыв цифровых компетенций. Уровень владения цифровыми навыками у работников старше 45 лет на 25–30% ниже, чем у работников до 30 лет.

Соппротивление внедрению технологий. В опросах Института социально-экономических проблем РАН (2023) – 43% респондентов сообщили о «чувстве неопределённости и стрессе» при внедрении новых HR-систем.

На рисунке 1 представлены основные проблемы цифровизации кадрового потенциала предприятий (по результатам экспертного опроса, %, N = 250 предприятий)



Рис. 1. Основные проблемы цифровизации кадрового потенциала предприятий (по результатам экспертного опроса, %, N = 250 предприятий) [9]

Таблица 4. Сравнительная характеристика моделей развития кадрового потенциала в цифровой экономике [выполнено автором]

Показатель	Трансформационная модель	Интеграционная модель	Реактивная модель
Уровень цифровой зрелости	Высокий	Средний	Низкий
Тип цифровых решений	Комплексные HR-экосистемы (AI, Big Data, аналитика)	Отдельные модули (ATS, LMS, документооборот)	Базовые онлайн-сервисы
Наличие HR-стратегии	Стратегическая, долгосрочная	Функциональная, частичная	Отсутствует
Доля персонала, обладающего цифровыми компетенциями, %	70–85	45–60	25–35
Рост производительности труда, %	18–22	8–12	3–5
Снижение текучести кадров, %	12–15	5–7	<3
Вовлечённость персонала, п.п.	+15–20	+5–8	+1–2
Основные риски	Высокие затраты, необходимость кибербезопасности	Ограниченный эффект, кадровый дефицит	Потеря конкурентоспособности

Практика показывает, что внедрение трансформационной модели приводит к комплексным изменениям в структуре управления персоналом. Так, ПАО «Ростелеком» реализовало цифровую HR-платформу на базе Oracle HCM Cloud, что позволило объединить все кадровые процессы в единую систему и сократить административные затраты на 25%.

Согласно данным Deloitte (2024), предприятия, внедрившие трансформационную модель, демон-

Таким образом, ключевыми барьерами цифровизации кадрового потенциала остаются кадровый дефицит, слабая стратегическая координация и недостаток цифровой культуры.

В процессе цифровой трансформации предприятий складываются различные подходы к развитию кадрового потенциала, зависящие от уровня цифровой зрелости, ресурсных возможностей и стратегических приоритетов бизнеса. На основании обобщения данных исследований Deloitte (2024), PwC (2023), Всемирного экономического форума (2024) и анализа практик российских компаний выделяются три устойчивые модели развития кадрового потенциала: трансформационная, интеграционная и реактивная.

В таблице 4 представлена сравнительная характеристика моделей развития кадрового потенциала в цифровой экономике.

Трансформационная модель характерна для крупных промышленных, телекоммуникационных и IT-компаний, которые рассматривают цифровизацию не просто как инструмент автоматизации, а как стратегическое направление развития бизнеса и человеческого капитала. В таких организациях создаются интегрированные HR-экосистемы, объединяющие управление талантами, обучение, оценку эффективности и HR-аналитику. Активно используются технологии искусственного интеллекта (AI), больших данных (Big Data), предиктивной аналитики, чат-ботов и облачных платформ.

стрируют рост производительности труда на 18–22% в течение двух лет после цифровизации HR-систем, сокращение текучести кадров на 12–15%, а также увеличение вовлечённости сотрудников (по опросам Gallup Engagement Index) на 18–20 п.п. Эти результаты подтверждают, что комплексная цифровая интеграция при условии стратегического управления изменениями является фактором повышения конкурентоспособности бизнеса и устойчивости кадровой системы.

Интеграционная модель характерна для средних предприятий, которые частично внедряют цифровые решения в HR-процессы, не перестраивая полностью систему управления персоналом. Цифровизация здесь имеет точечный характер и направлена на решение конкретных задач, таких как автоматизация подбора и адаптации персонала (с использованием ATS-систем), дистанционное обучение через LMS, электронный документооборот и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI).

Для предприятий данной группы характерно сохранение традиционной организационной структуры, отсутствие сквозной HR-аналитики, умеренные инвестиции в цифровизацию и постепенное повышение цифровой грамотности работников. Примером могут служить региональные производственные предприятия – «Татнефть-Сервис» и «МеталлПром», внедрившие LMS и цифровые кадровые учётные системы, а также торговые сети, активно применяющие онлайн-тестирование и автоматизированные инструменты рекрутинга.

Результаты внедрения интеграционной модели показывают умеренный, но устойчивый рост эффективности: повышение производительности труда на 8–12%, сокращение административных издержек до 10%, а также частичное повышение удовлетворённости персонала на 5–8 п.п. Однако, без единой цифровой стратегии и централизованной HR-аналитики эффект цифровизации ограничен, и в долгосрочной перспективе такие предприятия либо переходят к трансформационной модели, либо теряют темпы развития в сравнении с цифровыми лидерами отрасли.

Реактивная модель свойственна малому бизнесу и предприятиям низкого уровня цифровой зрелости. В этих организациях цифровизация осуществляется фрагментарно и вынужденно, чаще всего под влиянием внешних факторов – требований регуляторов, контрагентов или кадрового дефицита. Применяются преимущественно базовые цифровые инструменты: электронный документооборот (онлайн-табели, расчётные листы), простые CRM/HR-модули и облачные сервисы, такие как «1С: ЗУП Онлайн».

Для предприятий данного типа характерны отсутствие выделенной HR-стратегии, низкий уровень цифровой грамотности сотрудников, слабая интеграция между подразделениями и отсутствие HR-аналитики и системного обучения. В результате эффект цифровизации носит ограниченный и краткосрочный характер: повышение производительности не превышает 3–5%, наблюдается рост текучести кадров до 25% в среднем по сектору и сохраняется низкий уровень мотивации и вовлечённости персонала.

Главной угрозой для предприятий реактивного типа становится усиление цифрового разрыва по сравнению с конкурентами, что снижает их устойчивость и потенциал к инновационному развитию. Без стратегического подхода к развитию кадрового потенциала цифровизация превращается

в набор разрозненных решений, не обеспечивающих долгосрочных преимуществ.

Сравнительный анализ трёх моделей позволяет заключить, что успешное развитие кадрового потенциала в цифровой экономике возможно лишь при переходе от фрагментарных инициатив к системной цифровой трансформации, основанной на аналитике, обучении и интеграции HR-процессов в единую стратегию развития предприятия.

Заключение

Современная цифровая трансформация предприятий существенно меняет подходы к формированию и развитию кадрового потенциала, превращая человеческий капитал в ключевой стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивость, инновационность и конкурентоспособность бизнеса. Анализ отечественных и международных тенденций показывает, что цифровизация кадровых процессов становится не просто инструментом автоматизации, а фактором глубоких организационных преобразований, влияющих на производительность труда, вовлечённость персонала и корпоративную культуру.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что развитие кадрового потенциала напрямую зависит от уровня цифровой зрелости предприятия. Трансформационная модель, реализуемая крупными компаниями, обеспечивает наибольший экономический и социальный эффект, выражающийся в росте производительности на 18–22%, снижении текучести кадров на 12–15% и повышении вовлечённости персонала. Интеграционная модель, характерная для среднего бизнеса, демонстрирует умеренные, но стабильные результаты, обеспечивая постепенный переход к комплексной цифровизации. Реактивная модель, в большинстве случаев ограничивается частичным внедрением технологий без стратегического эффекта, что усиливает цифровое неравенство между секторами экономики.

Кроме того, выявлено, что кадровая цифровая трансформация требует не только внедрения технологий, но и развития цифровых компетенций работников. По данным Росстата и ВЭФ, более половины работников в России нуждаются в освоении новых цифровых навыков, а уровень цифровой грамотности, хотя и растёт, всё ещё уступает показателям стран ЕС. Таким образом, развитие человеческого капитала становится неотъемлемым условием успешной цифровизации.

Ключевым направлением дальнейшего развития кадрового потенциала должно стать формирование интегрированных систем обучения, HR-аналитики и управления талантами на базе искусственного интеллекта и больших данных. Не менее важным является формирование цифровой культуры и лидерства, стимулирующих инновационное поведение сотрудников и адаптацию к изменениям.

В перспективе именно синергия технологий и человеческого фактора будет определять конкурентоспособность предприятий в условиях цифро-

вой экономики. Следовательно, приоритетом кадровой политики должно стать не просто внедрение цифровых инструментов, а создание целостной экосистемы развития персонала, способной обеспечить устойчивый рост и адаптацию бизнеса к вызовам нового технологического уклада.

Литература

1. Росстат. Цифровая экономика в Российской Федерации: статистический сборник. – М.: Росстат, 2024. – 176 с.
2. Всемирный экономический форум. The Future of Jobs Report 2024 [Электронный ресурс]. – Женева: WEF, 2024. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2024> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Минцифры России. Индекс цифровой зрелости отраслей экономики РФ, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 09.11.2025).
4. Сидорова И.А. Цифровизация управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 2 (138). – С. 67–74.
5. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: монография / Под ред. Е.В. Капустиной. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2022. – 312 с.
6. Цифровая экономика: тренды, риски, перспективы развития / Под ред. А.В. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 284 с.
7. Шмелева Е.Н. Развитие кадрового потенциала предприятия в условиях цифровизации // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 4 (152). – С. 45–53.
8. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: The social enterprise in a world disrupted [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/humancapitaltrends> (дата обращения: 10.11.2025).
9. Gallup. State of the Global Workplace Report 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com> (дата обращения: 10.11.2025).
10. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030 [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://www.pwc.com/workforceofthefuture> (дата обращения: 10.11.2025).

HUMAN RESOURCES POTENTIAL AND DIGITAL TECHNOLOGIES: TRENDS AND CHALLENGES

Guzhengyi He

St. Petersburg State Economic University, Xinjiang Technology Center for Pest Control Green Shield

The article examines the impact of digital technologies on the formation and development of a company's human potential in the context of economic digital transformation. Key trends in HR digitalization are identified, including automation of HR processes, the use of big data, artificial intelligence, and digital learning platforms. Special attention is given to the challenges of employee adaptation to new work formats, the shortage of digital skills, and the need for a strategic approach to human capital development. Recommendations are proposed to enhance the efficiency of human potential management in a digital environment.

Keywords: human potential, digitalization, digital technologies, human resource management, human capital, HR analytics, competencies.

References

1. Rosstat. Digital Economy in the Russian Federation: Statistical Collection. – М.: Rosstat, 2024. – 176 p.
2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024 [Electronic resource]. – Geneva: WEF, 2024. – Access mode: <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2024> (date of access: 10.11.2025).
3. Ministry of Digital Development of the Russian Federation. Digital Maturity Index of the Russian Economy, 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://digital.gov.ru> (date of access: 09.11.2025).
4. Sidorova I.A. Digitalization of Human Resource Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of an Enterprise // Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics. – 2024. – No. 2 (138). – Pp. 67–74.
5. Human Resource Management in the Context of Digital Transformation: A Monograph / Edited by E.V. Kapustina. – St. Petersburg: St. Petersburg State University Press, 2022. – 312 p.
6. Digital Economy: Trends, Risks, and Development Prospects / Edited by A.V. Kuznetsov. – Moscow: INFRA-M, 2023. – 284 p.
7. Shmeleva E.N. Development of an Enterprise's Human Resource Potential in the Context of Digitalization // Economics and Management: Scientific and Practical Journal. – 2023. – No. 4 (152). – Pp. 45–53.
8. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: The social enterprise in a world disrupted [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/humancapitaltrends> (дата обращения: 10.11.2025).
9. Gallup. State of the Global Workplace Report 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gallup.com> (дата обращения: 10.11.2025).
10. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/workforceofthefuture> (дата обращения: 10.11.2025).

Совершенствование механизма принятия управленческих решений в рамках стратегии развития организаций с иностранным участием в капитале на основе показателя индекса уязвимости

Капралов Александр Сергеевич,

аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; главный экономист, заместитель начальника отдела «Методологии проектного управления», ФАУ «ЦИАМ им. П.И. Баранова»
E-mail: mr.kapralov@inbox.ru

Проняева Людмила Ивановна,

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и экономической безопасности, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС
E-mail: pli.dom@mail.ru

В статье представлены результаты исследования, центральным элементом которого является модель «ARISE», дополненная авторской Межкультурной Матрицей Решений и Рисков (DCCM) и пошаговым алгоритмом. Ключевым инструментом диагностики и сегментации подходов к выбору базового комплекса стратегий развития выступает разработанный автором Индекс Уязвимости (ИУ). На основе ИУ предложена система дифференцированных управленческих решений для трех уровней риска (низкий, средний и высокий), детализированная через конкретные типы стратегий, возможные управленческие решения с конкретными мероприятиями и показателями эффективности. Результатом работы является целостный, циклический и адаптивный механизм, системно интегрирующий стратегическое планирование, риск-менеджмент и операционное управление. Что крайне необходимо в условиях современной геополитической и экономической нестабильности, одновременно с тем фактом, что традиционные модели стратегического планирования для организаций с иностранным участием в капитале наглядно продемонстрировали свою несостоятельность. Поэтому целью данного исследования стала разработка комплексного инструментария для формирования и реализации эффективной стратегии развития организации, отвечающего современным реалиям и глобальным вызовам.

Ключевые слова: стратегия развития, организации с иностранным участием в капитале, управленческие решения, эффективность, модель «ARISE».

Введение

Актуальность исследования обусловлена беспрецедентным ростом глобальных рынков, с которым сталкиваются организации с иностранным участием в капитале. Санкционное давление, разрывы логистических цепочек и цепочек снабжения, срывы поставок, культурные барьеры и усиление регуляторного контроля требуют принципиально новых, гибких, адаптивных и устойчивых подходов к стратегическому управлению развитием организации. Проведенный анализ подтвердил, что классические подходы к формированию и реализации стратегий развития не способны обеспечить эффективное и своевременное реагирование на текущие глобальные вызовы, что обуславливает необходимость разработки специализированных подходов к выбору стратегий развития организации и детальной проработки возможных управленческих решений, основанных на наглядных, достижимых и измеримых показателях эффективности. [1,2,3]

Материалы и методы

При проведении исследования применялся комплекс общенаучных методов (анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, логический и структурно-функциональный анализ), что позволило систематизировать теоретические подходы и выявить недостатки классических подходов к выбору стратегии развития организации. В качестве специальных методов были использованы компаративный анализ, метод моделирования, экспертно-аналитический подход и метод таксономии, что позволило сопоставить эффективность различных стратегий развития, создать авторскую модель «ARISE» и пошаговый алгоритм формирования стратегии развития, разработать подход к определению показателя Индекса Уязвимости на основе трех ключевых глобальных риск-факторов, а также осуществить группировку базового комплекса стратегии развития организации в зависимости от уровня ИУ (низкий, средний, высокий) и подготовить возможные принимаемые управленческие решения в рамках выбранного комплекса стратегий развития для реализации. [4]

Основные результаты исследования

В качестве меры, отвечающей несостоятельности классических подходов к выбору реализуемой стратегии развития организации с иностранным участи-

ем в капитале, была разработана модель «ARISE». Она обеспечивает формирование стратегии развития через системную интеграцию 15 обязательных компонентов эффективной стратегии развития. Ее ключевым преимуществом является цикличность, целостность и практическая ориентированность.

Для модели «ARISE» был разработан Индекс Уязвимости — показатель, оценивающий уровень риска организации с иностранным участием по шкале от 1 до 10 (низкий 1–4, средний 5–7, высокий 8–10). ИУ рассчитывается на основе экспертного анализа трех ключевых глобальных риск-факторов: «Зависимость от иностранного партнера» (уровень контроля долей в Уставном капитале), «Геополитическая напряженность» (в зависимости от объема введенных санкционных и рестрикционных ограничений) и «Культурные различия» (степень различия в восприятии рисков между иностранными партнерами). [5]

В зависимости от уровня ИУ все организации с иностранным участием в капитале разделены на 3 блока базового комплекса стратегий развития в привязке к возможным управленческим решениям для эффективной реализации выбранного блока стратегий и измеримыми показателями эффективности для оценки успешности реализации выбранной стратегии развития. [6]

При низком уровне ИУ (от 1 до 4) организация с иностранным участием в капитале подвергается минимальным рискам в операционной деятельности. Топменеджменту организации рекомендуется осуществлять мониторинг рискфакторов и реализовывать следующий базовый комплекс стратегий развития: «Экологическая» стратегию, Стратегию «Развития продукта» и Стратегию «Усиления».

В рамках «Экологической» стратегии развития управленческие решения направлены на внедрение циклической переработки отходов и включение экологических показателей в контракты с иностранными партнерами. Ожидаемыми эффектами являются снижение объемов отходов на 20–30% ежегодно, рост экологического рейтинга на 15%, экономия на сырье 10–15%.

В рамках стратегии «Развития продукта» все управленческие решения сфокусированы на разработке продуктов с адаптивными компонентами и создании команд для их ежегодного обновления. Эффективность оценивается через рост на 25% доли обновленных продуктов в портфеле организации и сокращении времени на запуск новых версий на 40%.

В рамках стратегии «Усиления» управленческие решения нацелены на создание гибридных советов (межкультурных) для совместного с иностранным партнером принятия решений и реструктуризацию капитала для повышения доли локальных активов. Показателями эффективности здесь выступают рост индекса внутренней лояльности на 20% и рост уровня операционной эффективности на 15%.

Иными словами, ключевая функция данного блока стратегий развития заключается в создании «фундамента» устойчивого развития через инте-

грацию экологических и социальных инициатив, инноваций и внутренней консолидации.

При среднем уровне ИУ (от 5 до 7) организация с иностранным участием в капитале имеет четкий сигнал о повышенном уровне риска. Топменеджменту организации рекомендуется сместить фокус на укреплении партнерского взаимодействия со своим иностранным инвестором, одновременно осуществляя поиск актуальной экономической и геополитической информации в открытых источниках (а также в СМИ) для детализации сложившейся ситуации, а также приступить к немедленной реализации таких типов стратегий, как: Стратегия «Усиление позиций на рынке», Стратегия «Концентрической диверсификации» и Стратегия «Активного бенчмаркинга».

В рамках стратегии «Усиление позиций на рынке» управленческие решения фокусируются на захвате нишевых сегментов рынка через альянсы с локальными поставщиками и перераспределении маркетингового бюджета. Результатом будет являться рост доли рынка на 15–20%, увеличение выручки от нишевых сегментов на 25%.

В рамках стратегии «Концентрической диверсификации» управленческие решения направлены на расширение продуктовой линейки за счет интеграции в смежные отрасли и тестирование новых комбинаций продуктов. Показателями эффективности в данном случае будут являться рост доли диверсифицированных продуктов на 30% и увеличение доходов от новых линий продуктов на 20%.

В рамках стратегии «Активного бенчмаркинга» управленческие решения предполагают систематическое сравнение с конкурентами через создание «теневых команд» для анализа и адаптации лучших практик. Показателями успешности реализации будут являться сокращение разрыва по KPI с лидерами рынка на 25% и рост эффективности бизнес-процессов в организации на 15%.

Ключевой функцией в данном блоке стратегий развития является анализ конкурентов и расширение зон влияния для снижения зависимости от импорта и оптимизации глобальных логистических цепочек и цепочек снабжения.

При высоком уровне ИУ (от 8 до 10) организация с иностранным участием в капитале обязана немедленно перейти в «кризисный режим». Все управленческие решения топменеджмента формируются и утверждаются на экстренных заседаниях с приоритетом на сценарии выживания. При этом реализовывается следующий блок стратегий развития: Стратегия «Ограниченного роста», Стратегия «Немедленного реагирования на потребности рынка» и подготовку к мобилизации резервов («Антикризисная» стратегия).

Стратегия «Ограниченного роста» подразумевает жесткие управленческие решения, которые направлены на сокращение уровня экспансии рынка, оптимизацию ключевых процессов и тотальный отказ от финансово неэффективных либо затянутых по издержкам проектов. Основной целью выступает снижение затрат на 20%, поддержание выручки на уровне 90% от показателей аналогичного прошлого периода.

В рамках стратегии «Немедленного реагирования на потребности рынка» все управленческие решения принимаются «реактивными группами» с полными делегированными полномочиями и ответственностью на основе ежедневно актуализируемых данных. Показателями эффективности здесь выступают увеличение скорости отклика на потребности рынка на 50% и рост индекса удовлетворенности потребителей на 15%.

«Антикризисная» стратегия», выступающая планом «Б», заключается в формировании финансовых и человеческих резервов, а также проведении регулярных «антикризисных симуляций» для «репетиции» действий и минимизации паники сотрудников орга-

низации. Показателями эффективности служат готовность к мобилизации всех резервов в течение 72 часов и минимизация потерь на 30% в рамках отрабатываемых «антикризисных» сценариях.

Основной функцией данного блока стратегий развития выступают быстрый отклик, оптимизация и резервная защита для сохранения капитала и жизнеспособности организации с иностранным участием в капитале.

Алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от выявленного уровня Индекса Уязвимости на базе авторской Межкультурной Матрицы Решений и Рисков DCCM продемонстрирован в таблице 1.

Таблица 1. Алгоритм принятия управленческих решений в зависимости от выявленного уровня Индекса Уязвимости

Уровень ИУ	Алгоритм формирования управленческого решения	Приоритеты внутри блока	Ключевая функция
Низкий (1–4)	Решение формируется на гибридных советах путем голосования и через последующую интеграцию стратегий в единую «экомодель», где экологические аспекты интегрируются в продукт, а усиление обеспечивает устойчивость развития организации.	Экологическая стратегия	«Фундамент» устойчивости
		Стратегия развития продукта	Инновационный рост
		Стратегия усиления	Внутренняя консолидация
Средний (5–7)	Решение строится на диверсификационном цикле: анализа конкурентов определяет цели, диверсификация расширяет и усиливает позиции, финальное утверждение идет через «теневые команды» с корректировкой на основе актуальных рыночных данных.	Стратегия активного бенч-маркинга	Анализ конкурентов
		Стратегия концентрической диверсификации	Расширение зоны влияния
		Стратегия усиления позиций на рынке	Захват нишевых сегментов рынка
Высокий (8–10)	Решение формируется в «кризисном режиме»: быстрый отклик на потребности рынка задает тактику, оптимизация бизнес-процессов обеспечивает консервацию, мобилизация задействует резервы. Утверждение осуществляется на экстренном заседании топ-менеджмента с приоритетом на сценариях выживания.	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Быстрый отклик на потребности
		Стратегия ограниченного роста	Оптимизация бизнес-процессов
		Подготовка к мобилизации резервов (Антикризисная стратегия)	Резервная защита организации

*Составлено автором на основе проведенного исследования.

Для снижения уровня показателя Индекса Уязвимости в организациях такого рода рекомендуется осуществлять поэтапный ряд следующих действий рассчитанных на 12 месяцев.

- 1 этап (6 месяцев, снижение ИУ на 2–3 пункта):
- инициирование выкупа 40% доли иностранного партнера российскими инвесторами либо государством;
 - публичная демонстрация операционной суверенности, запуск PR-кампаний об импортозамещении, диверсификация поставок на 20–30%;
 - внедрение обязательных кросс-культурных тренингов и создание межкультурных рабочих групп, лояльных к российскому собственнику долей организации.
- 2 этап (12 месяцев, достижения уровня ИУ в 1–3 пункта):
- завершение выкупа долей, полный переход на российское ПО и сырье, локализация цепочек поставок;

- выход на прямые контакты с партнерами из «дружественных» стран, минуя посредников из «недружественных»;
- формирование новой корпоративной культуры, нивелирующей прежние межкультурные различия, через ежемесячные сессии по гармонизации межкультурных коммуникаций.

Выводы

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о необходимости адаптивного подхода к формированию и выбору реализуемой стратегии развития организации с иностранным участием в капитале со стороны топменеджмента организации. Разработанный механизм, центром которого является модель «ARISE», а также показатель уровня Индекса Уязвимости (ИУ) на базе авторской Межкультурной Матрицы Решений и Рисков DCCM (Decision & Cultural Contingency Matrix), позволяет обеспечить

принцип гибкости и адаптивности при реализации выбранного комплекса стратегий развития организации.

Предложена четкая система выбора возможных управленческих решений в зависимости от количественно определенного уровня показателя ИУ, исключающая субъективизм и повышающая обоснованность управленческого выбора. Каждый комплекс базовых стратегий развития дополнен возможными управленческими решениями и оценочными показателями их эффективности. Предложенный механизм обеспечивает взаимосвязь между стратегическим планированием, риск-менеджментом (через мониторинг показателя ИУ) и операционной деятельностью. Межкультурная Матрица Решений и Рисков DCCM позволяет управлять «слепыми зонами», возникающими из-за культурных различий.

Таким образом, представленный инструментальный позволяет организациям с иностранным участием в капитале не только превентивно выявлять угрозы, но и гибко на них реагировать, существенно повышая свою экономическую устойчивость и конкурентоспособность в условиях постоянных глобальных и геополитических изменений международных рынков.

Литература

1. Капралов, А.С. Современный анализ среды функционирования организаций с иностранным участием в капитале в России / А.С. Капралов, Л.И. Проняева // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 5. – С. 447–450. – EDN RFHUTD.

2. Смагулова, С.М. Волатильность цен на мировых рынках сырья и её взаимосвязи с глобальным экономическим ростом / С.М. Смагулова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 5. – С. 17–32. – DOI 10.24412/2072–8042–2023–5–17–32. – EDN ZAXLWQ.

3. Селяков, Н.А. Управление промышленным предприятием в условиях разрыва логистических цепочек / Н.А. Селяков // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 5. – С. 135–140. – EDN LMCDZC.

4. Васюренко, В.А. Использование метода таксономии для определения состояния развития интеллектуального потенциала ВЭД предприятий Харьковского региона / В.А. Васюренко // Научно-теоретический журнал Наука и экономика. – 2013. – № 4–1(32). – С. 175–180. – EDN SBIGFL.

5. Капралов, А.С. Инновационные подходы к формированию эффективной стратегии развития организаций с иностранным участием в капитале / А.С. Капралов, Л.И. Проняева // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 9. – С. 52–57. – EDN PNWJIZ.

6. Капралов, А.С. Оценка реализации стратегий развития организаций с иностранным участием в капитале в России / А.С. Капралов, Л.И. Проняева // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 7. – С. 101–105. – EDN MZTJQA.

IMPROVING THE MECHANISM OF MANAGERIAL DECISION-MAKING WITHIN THE FRAMEWORK OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ORGANIZATIONS WITH FOREIGN CAPITAL PARTICIPATION BASED ON THE VULNERABILITY INDEX

Kapralov A.S., Pronyaeva L.I.

P.I. Baranov Central Institute of Aviation Engine Building, Synergy University, Central Russian Institute of Management – a branch of Russian Academy of National Economy and Public Administration

The article presents the results of a study, the central element of which is the “ARISE” model, supplemented by the author’s Inter-cultural Matrix of Decisions and Risks (DCCM) and a step-by-step algorithm. The Vulnerability Index developed by the author is a key tool for diagnosing and segmenting approaches to choosing a basic set of development strategies. Based on the IU, a system of differentiated management decisions for three risk levels (low, medium and high) is proposed, detailed through specific types of strategies, possible management decisions with specific measures and performance indicators. The result of the work is a holistic, cyclical and adaptive mechanism that systematically integrates strategic planning, risk management and operational management. This is extremely necessary in the context of modern geopolitical and economic instability, along with the fact that traditional strategic planning models for organizations with foreign capital participation have clearly demonstrated their inconsistency. Therefore, the purpose of this study was to develop comprehensive tools for the formation and implementation of an effective strategy for the development of an organization that meets modern realities and global challenges.

Keywords: development strategy, organizations with foreign capital participation, management decisions, efficiency, model “ARISE”.

References

1. Kapralov, A.S. Modern analysis of the operating environment of organizations with foreign participation in capital in Russia / A.S. Kapralov, L.I. Pronyaeva // Innovations and Investments. – 2025. – No. 5. – Pp. 447–450. – EDN RFHUTD.

2. Smagulova, S.M. Price volatility in world raw materials markets and its relationship with global economic growth / S.M. Smagulova // Russian Foreign Economic Bulletin. – 2023. – No. 5. – Pp. 17–32. – DOI 10.24412/2072–8042–2023–5–17–32. – EDN ZAXLWQ.

3. Selyakov, N.A. Industrial Enterprise Management in the Context of Disrupted Logistics Chains / N.A. Selyakov // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Vol. 6, No. 5. – Pp. 135–140. – EDN LMCDZC.

4. Vasyurenko, V.A. Using the Taxonomy Method to Determine the State of Development of Intellectual Potential of Foreign Economic Activity Enterprises in the Kharkiv Region / V.A. Vasyurenko // Scientific and Theoretical Journal Science and Economics. – 2013. – No. 4–1 (32). – Pp. 175–180. – EDN SBIGFL.

5. Kapralov, A.S. Innovative Approaches to Forming an Effective Development Strategy for Organizations with Foreign Participation in Capital / A.S. Kapralov, L.I. Pronyaeva // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 9. – Pp. 52–57. – EDN PNWJIZ.

6. Kapralov, A.S. Assessment of the Implementation of Development Strategies of Organizations with Foreign Participation in Capital in Russia / A.S. Kapralov, L.I. Pronyaeva // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 7. – Pp. 101–105. – EDN MZTJQA.

Маркетинг на рынке брокерских услуг в условиях санкционной трансформации внешней торговли

Козлов Владимир Сергеевич,

старший преподаватель кафедры таможенного дела и экспертизы товаров ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган Барановского»
E-mail: vkozlov991@gmail.com

Статья посвящена исследованию трансформации маркетинговых стратегий на рынке брокерских услуг в условиях санкционного давления. На основе анализа статистических данных за 2019–2024 гг. выявлены ключевые изменения в парадигме маркетинга: переход от транзакционной модели к стратегическому партнерству, переориентация на азиатские рынки (рост доли до 72,6%), развитие риск-ориентированного подхода. Доказано, что современный маркетинг брокерских услуг интегрирует юридический консалтинг, управление цепочками поставок и финансовый инжиниринг. Определены перспективные направления развития, включая международно-правовой маркетинг, экосистемные решения и HR-маркетинг.

Ключевые слова: маркетинг брокерских услуг, внешнеэкономическая деятельность, таможенное регулирование, экономические санкции, управление рисками, параллельный импорт, географическая диверсификация.

Современный период международных экономических санкций в отношении Российской Федерации характеризуется не просто временным кризисом, а системным переломом в структуре глобальных торговых отношений. Этот рубеж кардинально преобразил не только правовое поле для участников внешнеэкономической деятельности, но и вызвал фундаментальную реконфигурацию рынка сопутствующих услуг, где таможенный брокерский сервис оказался центром преобразования. Если в докризисный период конкурентное позиционирование брокера зачастую сводилось к трем компонентам «цена-скорость-надежность», то в новой реальности, характеризующейся беспрецедентной турбулентностью, на первый план вышла способность брокера выступать архитектором безопасных и предсказуемых логистико-правовых коридоров. Маркетинг брокерских услуг, таким образом, претерпел существенную трансформацию, эволюционировав из инструмента тактического привлечения клиентов в стратегический ресурс обеспечения не только собственного выживания и роста, но и устойчивости бизнеса своих клиентов. Эта новая роль требует от маркетинга теснейшей интеграции с динамичным законодательством, сложными нормами международного права, макроэкономическими трендами и, что особенно важно, с практикой управления сложнейшими цепочками создания стоимости в условиях неопределенности.

Воздействие санкций, оказавшее влияние на всю систему внешней торговли – от структуры таможенно-тарифных мер до механизмов валютного контроля и международно-правовой базы сотрудничества, – сформировало качественно новый запрос со стороны клиентов брокерских компаний. Многократное увеличение транзакционных издержек и правовых рисков, необходимость тщательного анализа контрагентов на предмет вторичных санкций и строгого соблюдения постоянно меняющихся правил экспортного контроля снизили значимость операционной эффективности до уровня базового требования, обязательного, но недостаточного для победы в конкурентной борьбе.

На смену транзакционной модели, при которой брокер воспринимался как подрядчик на разовую операцию по оформлению декларации, пришла модель стратегического партнерства. Клиенты сегодня ищут не исполнителя, а проактивного партнера, способного сопровождать весь жизненный цикл внешнеэкономической операции, от начального планирования и юридического структурирования сделки до ее финального исполнения и пост-аудита. В маркетинговых коммуникациях это вырази-

лось в очевидном смещении акцента: продвижение теперь строится не вокруг цены за одну декларацию, а вокруг демонстрации стоимости владения комплексным риск-ориентированным решением. Такое решение включает в себя непрерывный юридический консалтинг с проактивным мониторингом изменений в массиве нормативных актов (от Федерального закона от 28.06.2022 № 176-ФЗ [1] до Указов Президента РФ [2–5] и постановлений Правительства о параллельном импорте [6]), управление рисками через глубокую проверку контрагентов и выстраивание защищенных схем взаимодействия, а также финансовый инжиниринг, позволяющий легально оптимизировать таможенные платежи с учетом новых льгот, преференций и ограничений.

Реальная экономическая выгода от такой работы может быть весьма существенной. Например, в 2024 году общая сумма тарифных преференций, предоставленных таможенными органами, составила 51 млрд рублей, что на 11,3 млрд рублей больше, чем в 2023 году. Для маркетинга это превращается в конкретные цифры, которые можно положить на стол переговоров: «Мы помогаем клиентам получать свою долю от миллиардов рублей в тарифных преференциях». Анализ товарной структуры, где минеральные продукты занимают 60,9% экспорта, а машины и оборудование – 52,0% импорта [7], позволяет брокерам создавать узкоспециализированные маркетинговые предложения для конкретных отраслей, еще больше повышая свою ценность в глазах целевой аудитории.

В условиях, когда привычные, отлаженные схемы международного сотрудничества оказались разорваны, ключевым маркетинговым активом брокера стала его способность обеспечить клиенту не просто скорость, а, в первую очередь, предсказуемость и безопасность. Финансовые ограничения, заблокировавшие традиционные системы расчетов SWIFT и потребовавшие развития альтернативных правовых институтов и механизмов торгового финансирования, а также технологические барьеры, сделавшие импортозамещение и трансфер технологий вопросом стратегической безопасности, сместили приоритеты клиента. Надежность и минимизация репутационных и финансовых потерь стали ценнее, чем оперативность. Маркетинговые сообщения ведущих игроков рынка теперь вращаются вокруг концепций «защищенной сделки», «юридически верифицированной цепочки поставок», «гарантии беспрепятственного прохождения таможенного и валютного контроля» и «снижения транзакционных издержек в долгосрочной перспективе». Это не просто рекламные лозунги, а отражение реальной, измеримой ценности, за которую бизнес готов платить премию в нестабильной и риск-насыщенной среде.

Эффективность этого подхода и общая устойчивость внешней торговли, несмотря на санкции, подтверждаются макроэкономическими показателями. Так, внешнеторговый оборот в 2024 году

стабилизировался на уровне 716,9 млрд долларов США, а экспорт даже продемонстрировал рост на 2,0%, достигнув 433,9 млрд долларов [7]. Эти цифры являются мощным аргументом в маркетинговых коммуникациях: они показывают, что бизнес не свернул деятельность, а успешно адаптировался, и брокерские компании, предлагающие правильные решения, стали неотъемлемой частью этого успеха. Динамика, отраженная на рисунке 1, наглядно иллюстрирует способность экономики к восстановлению после шоков, что создает благоприятные условия для маркетинга, основанного на уверенности в будущем.

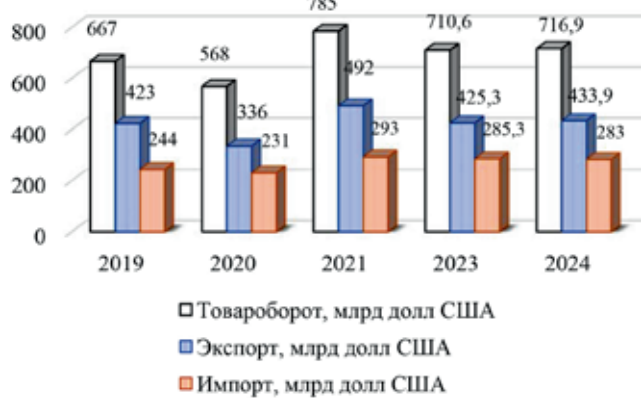


Рис. 1. Внешнеторговый оборот Российской Федерации в 2019–2024 годах

Адаптация маркетинговых стратегий была также напрямую продиктована новой геоэкономической реальностью, нашедшей свое точное количественное отражение в данных таможенной статистики. Кардинальная переориентация товаропотоков, наглядно демонстрируемая цифрами, является не просто макроэкономическим трендом, но и прямым руководством к действию для разработки маркетинговых стратегий брокерских компаний.

Рассмотрим данные, приведенные в таблице 1. Стремительный рост доли азиатского направления в общем объеме товарооборота РФ с 33% в 2021 году до 72,6% в 2024 году на фоне обвала доли европейских стран с 36% до 19,7% – это не абстрактные проценты, а карта новых возможностей и вызовов.

Эта статистика является исчерпывающим обоснованием для перераспределения маркетинговых бюджетов и усилий. Компании, которые смогли в кратчайшие сроки развить и начали активно продвигать компетенции по работе с правовыми системами и логистическими цепочками стран Азии, оказались в стратегически выигрышном положении. Их маркетинговая стратегия в этом сегменте стала фокусироваться на демонстрации глубоких знаний в области специфических правовых режимов ЕАЭС, включая соглашения о свободной торговле с Китаем [8, 9] и Ираном [10], а также на практическом опыте работы с нетипичными правовыми системами стран Юго-Восточной Азии, где различия в юридических подходах, защите интеллектуальной собственности и арбитраже порождают уникальные риски.

Таблица 1. Удельный вес торговых партнеров Российской Федерации в общем объеме товарооборота в 2021–2024 гг.

Торговый партнер	Отчетный год				
	2019	2020	2021	2023	2024
Азиатско-тихоокеанский регион (с 2023 г. Азиатский регион)	32%	34%	33%	69,6% (рост по сравнению с 2022 годом на 13,4%)	72,6% (рост по сравнению с 2023 годом на 5,4%)
ЕС (с 2023 г. Европейские страны)	32%	39%	36%	23% (снижение на 54,0%)	19,7% (снижение на 14,0%)
Африка	данные отсутствуют			3,4% (рост на 37,0%)	3,9% (рост на 13,2%)
Американский континент	данные отсутствуют			3,8% (снижение на 27,1%)	3,7% (снижение на 1,7%)
СНГ (в т.ч. ЕАЭС)	12%	13%	12%	данные отсутствуют	

Одновременно стабильный рост торговли со странами Африки, показавший увеличение на 13,2%, обозначил формирование нового, нишевого, но высокопотенциального направления для маркетингового продвижения. Здесь упор делается на позиционирование брокера как «проводника» или «новатора» в малоизученные юрисдикции, способного выстраивать работающие правовые и логистические модели даже в условиях слабо развитой международно-правовой базы и высокой неопределенности. Маркетинг для этого сегмента учитывает готовность клиентов к диверсификации и освоению рынков «первого эшелона».

Инструментарий современного маркетинга брокерских услуг претерпел значительную эволюцию, движимую необходимостью доказывать свою экспертизу в условиях избытка информации и всеобщей неопределенности. В ситуации, при которой нормативная база меняется практически ежедневно, клиент остро нуждается не в рекламных слоганах, а в достоверной, структурированной и прикладной аналитике. Это возвело контент-маркетинг в ранг основного инструмента построения доверия и долгосрочных отношений.

В условиях нормативной нестабильности и быстро меняющейся правовой среды эффективная маркетинговая стратегия брокерской компании предполагает переход к проактивной модели коммуникации, основанной на предоставлении глубокой аналитики и прикладных решений. Ключевым элементом такой стратегии становятся развернутые аналитические обзоры, которые выходят за рамки простой констатации изменений в законодательстве. Речь идет о комплексном анализе нормативных изменений, подобных Постановлению Правительства № 506 о параллельном импорте [6], с точки зрения их отраслевых последствий и практической реализации. Подобные материалы должны содержать не только описание правовых норм, но и готовые алгоритмы действий для предприятий различных секторов экономики, что трансформирует их из информационных сообщений в инструменты принятия бизнес-решений.

Другим значимым компонентом коммуникационной стратегии является организация отрасле-

вых вебинаров и публикация практических кейсов, обеспечивающих глубокое погружение в реальные бизнес-процессы. На таких площадках детально разбираются успешные примеры легализации параллельного импорта, организации расчетов в национальных валютах, преодоления ограничений на поставки критического импорта, а также вывода несырьевой продукции на новые рынки с использованием механизма «Зеленого коридора». Подобные форматы позволяют продемонстрировать не абстрактные компетенции, а конкретный опыт решения сложных задач, возникающих у участников внешнеэкономической деятельности в текущих условиях.

Особую ценность в контексте построения долгосрочных отношений с клиентами представляет прогнозное моделирование и сценарное планирование. Публикация обоснованных прогнозов относительно развития таможенного законодательства, международной торговой политики и потенциальных новых вызовов выполняет важнейшую функцию – она позволяет участникам ВЭД перейти от реактивной к проактивной бизнес-модели. Когда клиент получает от брокера не только информацию о текущих изменениях, но и научно обоснованный взгляд на будущее регулирование, он перестает быть зависимым от обстоятельств и превращается в активного игрока, способного стратегически планировать свою внешнеэкономическую деятельность. Такой подход не просто информирует, а формирует новое качество партнерских отношений, основанных на совместном преодолении вызовов и использовании открывающихся возможностей.

Цифровая трансформация таможенных органов, выражающаяся во внедрении института уполномоченных экспортеров и развитии межведомственного электронного взаимодействия, создала прогрессивным брокерам новые векторы для маркетингового позиционирования. Интеграция данных технологий в ценностное предложение позволяет компаниям продемонстрировать клиенту измеримые выгоды: обеспечение сквозной прозрачности за счет предоставления онлайн-доступа к статусу таможенного оформления, повышение операционной эффективности через ис-

пользование механизмов предварительного информирования и «зеленых коридоров», а также снижение транзакционных издержек благодаря автоматизации документооборота и минимизации рисков человеческого фактора.

Универсальное предложение «мы оформим ваш груз» окончательно теряет эффективность, уступая место современному маркетингу, основанному на детальном анализе данных и сегментировании клиентской базы. В этой новой парадигме системообразующие и градообразующие предприятия становятся целевой аудиторией для персонального сервиса, сфокусированного на использовании специальных льгот, например, отсрочек уплаты таможенных пошлин, и комплексном юридическом сопровождении масштабных международных проектов, характеризующихся высокой долей политических рисков.

Импортёры, в свою очередь, демонстрируют спрос на комплексные решения «под ключ» по параллельному импорту, охватывающие полный цикл от поиска товара и проверки его правового статуса до взаимодействия с Роспатентом и таможенными органами. Для экспортеров несырьевых товаров, включая металлы, продовольствие и химическую продукцию, приоритетное значение имеют специализированные услуги по подтверждению происхождения товаров, позволяющие получить тарифные преференции (общий объем которых в 2024 году достиг 51 млрд рублей), а также юридическое сопровождение сделок с применением национальных валют (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм построения маркетинговой кампании на примере реакции брокерских компаний на легализацию параллельного импорта

Рассмотрим алгоритм построения маркетинговой кампании на примере реакции брокерских предприятий на легализацию параллельного импорта (рисунок 2). Данный кейс демонстрирует, как оперативная адаптация к изменениям законодательства позволяет не только решать текущие проблемы клиентов, но и формировать новые рыночные ниши. Первоначальным этапом становится анализ нормативной базы и идентификация проблем, возникающих у целевых клиентов. В данном случае ключевой проблемой выступало прекращение официальных поставок технологической продукции западных брендов, что создавало риски остановки производственных процессов у импортёров.

Проведенный анализ позволяет определить перспективные траектории развития маркетинговых стратегий брокерских компаний. В среднесрочной перспективе конкурентные преимущества будут формироваться через углубление международно-правового позиционирования, связанного с компетенциями в области применения соглашений о свободной торговле и защиты инвестиций со странами глобального Юга. Параллельно будет нарастать значение риск-ориентированного маркетинга, предлагающего клиентам комплексные решения по страхованию внешне-торговых операций и аудиту цепочек поставок.

Одновременно наблюдается переход к экосистемной модели взаимодействия, когда брокер трансформируется в провайдера интегрированных сервисов, объединяющих в едином цифровом пространстве юридические, финансовые и логистические решения. Особую значимость в этом контексте приобретает развитие HR-маркетинга, поскольку персональные бренды ключевых экспертов компании – юристов, таможенных специалистов и международных финансистов – становятся важнейшим активом, формирующим доверие клиентов и укрепляющим конкурентные позиции на рынке [11; 12].

Такой многоуровневый подход позволяет прогнозировать, что будущая конкуренция на рынке брокерских услуг будет определяться не столько операционной эффективностью, сколько способностью выстраивать доверительные отношения с клиентами через профессиональные компетенции и комплексное решение их бизнес-задач в условиях продолжающейся геоэкономической нестабильности.

Таким образом, устойчивость внешней торговли России к санкционному давлению обеспечила не только адаптация государственного регулирования, но и перестройка рынка сопутствующих услуг. Маркетинг брокерских компаний эволюционировал от тактического инструмента продаж до стратегического элемента бизнес-модели, влияющего на конкурентоспособность клиентов. В условиях нестабильности успеха достигают те, кто предлагает не просто таможенное оформление, а технологичные решения, подкрепленные

профессиональными компетенциями. Такие решения минимизируют риски и обеспечивают клиентам востребованные предсказуемость и безопасность. Перспективная задача – закрепить эту парадигму через развитие сегментированных, технологичных и риск-ориентированных маркетинговых стратегий, преобразуя вызовы в конкурентные преимущества.

Литература

1. О контроле за деятельностью иностранных лиц в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2022 № 176-ФЗ.

2. О применении в целях обеспечения безопасности Российской Федерации специальных экономических мер в сфере внешнеэкономической деятельности: Указ Президента Российской Федерации от 08.03.2022 № 100.

3. Об особом порядке проведения расчетов между некоторыми юридическими лицами – резидентами при осуществлении внешнеэкономической деятельности: Указ Президента Российской Федерации от 06.02.2023 г. № 72.

4. О специальном порядке проведения расчетов по внешнеторговым контрактам на поставку российской сельскохозяйственной продукции: Указ Президента Российской Федерации от 08.08.2023 № 589.

5. О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций: Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2022 № 79.

6. О товарах (группах товаров), в отношении которых не могут применяться отдельные положения Гражданского кодекса Российской Федерации о защите исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, выраженные в таких товарах, и средства индивидуализации, которыми такие товары маркированы: Постановление Правительства Российской Федерации от 29.03.2022 № 506.

7. Таможенная служба Российской Федерации в 2024 году [Текст]. – Электрон. Текстовые данные // Федеральная таможенная служба – [Цит. 2025, июль]. – Режим доступа: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii>.

8. Соглашение о торгово-экономическом сотрудничестве между ЕАЭС и его государствами-членами, с одной стороны, и Китайской Народной Республикой, с другой стороны: Международное соглашение (2018).

9. Соглашение об обмене информацией о товарах и транспортных средствах международной перевозки, перемещаемых через таможенные границы Евразийского экономического союза и Китайской Народной Республики: Международное соглашение (06.06.2019).

10. Соглашение О свободной торговле между Евразийским экономическим союзом и его государствами-членами, с одной стороны, и Исламской Республикой Иран, с другой стороны: Международное соглашение (25.12.2023).

11. Бессарабов, В.О. Модель характеристик ритейла как интерпретация его природы в современных условиях / В.О. Бессарабов, А.С. Шульгин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 5–16.

12. Бессарабов, В.О. Предприятия сервиса и торговли в условиях цифровизации: эволюция, вызовы и перспективы развития / В.О. Бессарабов, В.Ю. Энглези. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 204 с.

MARKETING IN THE BROKERAGE SERVICES MARKET UNDER CONDITIONS OF SANCTION-DRIVEN TRANSFORMATION OF FOREIGN TRADE

Kozlov V.S.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

The article is devoted to the study of the transformation of marketing strategies in the brokerage services market under sanctions pressure. Based on the analysis of statistical data for 2019–2024, key changes in the marketing paradigm are identified: the transition from a transactional model to strategic partnership, reorientation towards Asian markets (share increase to 72.6%), and the development of a risk-oriented approach. It is proven that modern marketing of brokerage services integrates legal consulting, supply chain management, and financial engineering. Promising development directions are identified, including international legal marketing, ecosystem solutions, and HR marketing.

Keywords: brokerage services marketing, foreign economic activity, customs regulation, economic sanctions, risk management, parallel import, geographical diversification.

References

1. On control over the activities of foreign persons in the Russian Federation: Federal Law of June 28, 2022 No. 176-FZ.

2. On the application of special economic measures in the sphere of foreign economic activity to ensure the security of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 08.03.2022 No. 100.

3. On a special procedure for settlements between certain legal entities – residents when carrying out foreign economic activity: Decree of the President of the Russian Federation of 06.02.2023 No. 72.

4. On a special procedure for settlements under foreign trade contracts for the supply of Russian agricultural products: Decree of the President of the Russian Federation of 08.08.2023 No. 589.

5. On the application of special economic measures in connection with the unfriendly actions of the United States of America and foreign states and international organizations aligned with them: Decree of the President of the Russian Federation of 28.02.2022 No. 79.

6. On goods (groups of goods) to which certain provisions of the Civil Code of the Russian Federation may not be applied On the protection of exclusive rights to the results of intellectual activity expressed in such goods, and the means of individualization with which such goods are marked: Resolution of the Government of the Russian Federation of March 29, 2022, No. 506.

7. Customs Service of the Russian Federation in 2024 [Text]. – Electronic. Text data // Federal Customs Service – [Cit. 2025, July]. – Access mode: <https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii>.

8. Agreement on trade and economic cooperation between the EAEU and its member states, of the one part, and the People's Republic of China, of the other part: International Agreement (2018).

9. Agreement on the Exchange of Information on Goods and Means of International Transport Moved Across the Customs Borders of the Eurasian Economic Union and the People's Republic of China: International Agreement (06.06.2019).

10. Free Trade Agreement between the Eurasian Economic Union and its Member States, of the one part, and the Islamic Republic of Iran, of the other part: International Agreement (25.12.2023).

11. Bessarabov, V.O. Model of Retail Characteristics as an Interpretation of Its Nature in Modern Conditions / V.O. Bessarabov, A.S. Shulgin // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 2, No. 10 (163). – P. 5–16.

12. Bessarabov, V.O. Service and trade enterprises in the context of digitalization: evolution, challenges and development prospects / V.O. Bessarabov, V. Yu. – Kursk: ZAO "University book", 2025. – 204 p.

Ключевые аспекты взаимосвязи социально-психологического климата и конфликтов в рабочем коллективе

Корогодин Вадим Сергеевич,
директор, ООО «ЛВР»
E-mail: ajaxy@mail.ru

В статье рассматриваются ключевые аспекты как социально-психологического климата, так и трудовых конфликтов в коллективе, и их влияние на эффективность организации. Социально-психологический климат, определяемый как совокупность отношений и эмоций членов группы, влияет на их производительность, и поэтому благоприятный климат необходим для повышения эффективности работы всего коллектива. Также и рассмотренные понятия конфликтов и их значение говорят о том, что конфликты неизбежны в любой организации и могут как ухудшать социально-психологический климат, так и способствовать прогрессу в организации при их эффективном разрешении. Важно исследовать, как конфликты мешают эффективной деятельности организации, поэтому управление конфликтами является обязанностью руководителя. В итоге обсуждается взаимосвязь управления социально-психологическим климатом и трудовыми конфликтами в организации. Изучение рассмотренных связей между социально-психологическим климатом и конфликтами может помочь руководителям и HR-специалистам разрабатывать стратегии для повышения психологического комфорта в коллективе и предотвращения трудовых конфликтов.

Ключевые слова: социально-психологический климат, коллектив, конфликт, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт, управление конфликтами.

Введение

Сегодня успешные организации добиваются успеха за счет формирования позитивного и устойчивого социально-психологического климата, который отражает общий настрой и удовлетворенность сотрудников. Положительное настроение каждого работника создает благоприятную атмосферу, влияющую на финансовые результаты организации. Таким образом, эффективное формирование социально-психологического климата является ключевым аспектом для повышения эффективности организаций.

В современном обществе коммуникации пронизывают все сферы жизни, влияя на успешность и удовлетворенность. Общение может варьироваться от формирования доверительных отношений до конфликтов. При этом в трудовых коллективах неизбежны конфликты, так как всегда, в большей или меньшей степени, возникают несовпадения интересов.

Конфликт представляет собой столкновение противоположных мнений, целей и позиций, и выполняет конструктивные функции, такие как сигнализация и интеграция. На рабочем месте конфликт проявляется как столкновение взглядов, связанных с трудовой деятельностью.

Не существует единой точки зрения на роль конфликтов, но социально-трудовые конфликты являются важной частью бизнес-процессов. Это подчеркивает необходимость глубокого анализа причин и последствий конфликтов, а также методов их разрешения. Руководители зачастую недооценивают влияние конфликтов или игнорируют их, что приводит к ошибкам в управлении. Отметим, что некоторые эксперты даже считают отсутствие конфликтов нежелательным, особенно в условиях нестабильности.

Связь между этими двумя явлениями на первый взгляд, очевидна. Чем лучше социально-психологический климат, тем меньше конфликтов в работе персонала. И наоборот, чем реже происходят конфликты – тем более благоприятный в организации социально-психологический климат. Однако в настоящей статье предлагается рассмотреть более подробно интересные связи и пересечения между этими двумя явлениями организационной среды.

Основные результаты

Прежде всего определим исследуемые в статье понятия. Причем хотя есть множество определений

и социально-психологического климата, и трудовых конфликтов, их единые определения в настоящее время отсутствуют. В любом случае, ряд мнений разных специалистов является примерно одинаковым, описывая эти термины похожими по своей сути фразами.

Так, проблеме социально-психологического климата в коллективе посвящены исследования как отечественных, так и зарубежных авторов; причем за границей этот термин стал синонимом «организационного климата». В России изучение климата в организациях началось с 1960-х годов, но до сих пор существует множество факторов, входящих в это понятие, достаточно разработанное и отражающее психологические аспекты взаимоотношений в коллективе.

Е.В. Демидова под этим термином понимает «внутреннее психологическое состояние коллектива, его психический настрой на выполнение работы и взаимодействие между собой, формирующийся длительное время и сохраняющийся в относительно стабильном состоянии»¹, а С.В. Марихин и В.Н. Белоусов описывают его как «устойчивое и стабильное состояние, формирующееся со временем и сохраняющееся в относительной стабильности, даже при дестабилизирующих факторах»².

Социально-психологический климат влияет на продуктивность и личностное развитие в коллективе, а также на деятельность организации, а изучение его формирования и изменений позволяет повысить эффективность работы. В итоге же, несмотря на внимание к термину «социально-психологический климат» и исследования в этой области, остаются нерешенными ряд практических вопросов и проблем, связанных с его улучшением в рабочих коллективах.

Социально-психологический климат и взаимодействие сотрудников формируются из трех основных элементов:

- социальная атмосфера — зависит от четкости целей и задач организации и понимания их сотрудниками;
- этика — основана на моральных ценностях, принятых в организации;
- психологический климат — включает неформальные отношения внутри коллектива.

Анализ этих компонентов выявляет факторы, влияющие на климат, такие как стиль руководства, специфика организации, характер деятельности, размер коллектива, его возрастно-половая структура, физическая среда, личностные качества, нормы поведения, система мотивации, корпоративная культура, индивидуальные особенности сотрудников, участие сотрудников в управлении, социально-экономическая ситуация и некоторые другие.

¹ Марихин С.В. Методы управления уровнем конфликтности и формированием социально-психологического климата в коллективе // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. — 2022. — № 4. — С. 47–50.

² Марихин С. В. Методы управления уровнем конфликтности и формированием социально-психологического климата в коллективе // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. — 2022. — № 4. — С. 47–50.

Что касается понятия конфликта, то оно исследуется как в конфликтологии, так и в других науках, что приводит к разным определениям, акцентирующим различные аспекты. Существует множество определений конфликта в разных областях науки: экономисты рассматривают его как конкуренцию, психологи — как столкновение интересов, а социологи — как противостояние.

Приведем некоторые определения конфликтов в таблице 1.

Таблица 1. Трактовка термина «конфликт» в научных работах специалистов

Автор	Определение
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	«отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые... делают все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое» ³
С. С. Шалабанов	«столкновение противоположных мнений, взглядов, позиций и целей» ⁴
Т. В. Сабетова	«процесс, при котором одна сторона понимает, что на ее собственные интересы негативно влияют действия другой стороны» ⁵
А. А. Надворная	«возникновение противоречия между работодателем и работниками» ⁶
Н. И. Леонов	«форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъектов, обусловленного противоположно выбранными участниками целями, направленными на разрешение или снятие противоречия» ⁷
Е. П. Гетман и И. И. Морозов	«столкновение взглядов персонала в организационной среде» ⁸
Н. М. Хасая	«ситуация явного или скрытого противоборства сторон, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы разрешения проблемы» ⁹

³ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дialeктика, 2019. — 672с.

⁴ Шалабанов С. С. Управление конфликтами в организации // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. — 2022. — № 39. — С. 1006–1009.

⁵ Сабетова Т. В. Система управления развитием персонала компании // Проблемы ресурсообеспеченности и перспективы развития агропромышленного комплекса. — Воронеж, 2021. — С. 268–273.

⁶ Надворная А. А. Управление трудовыми конфликтами на предприятиях в нестабильных экономических условиях // Государственное управление. — 2022. — № 25. — С. 113–120.

⁷ Леонов Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. — М.: Юрайт, 2020. — 264 с.

⁸ Гетман Е. П., Морозов И. Теоретический анализ конфликтных ситуаций на предприятии // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. — 2022. — № 1. — С. 57–61.

⁹ Хасая Н. М. Методики диагностики конфликтов в организациях // Правовая реформа. — 2022. — № 3. — С. 31–35.

В любом случае, социально-трудовой конфликт – это проявление противоречий в трудовых отношениях, являющееся разновидностью социального конфликта. В менеджменте конфликт описывается как отсутствие согласия между индивидами или группами, представляемое в виде эмоционально заряженных переживаний.

Существует два ключевых признака конфликта: первое – противоположные мотивы и суждения; второе – конкуренция, сопровождающаяся взаимным ущербом. В итоге, конфликт можно определить как форму проявления противоречия, ведущую к противодействию на основе диаметрально противоположных интересов.

Каждый сотрудник в организации стремится к своим целям, но часто их интересы приводят к конфликтам, которые дезорганизуют коллектив и подрывают рациональное управление. Конфликты возникают из-за противоположности интересов и требуют решения для нормальной жизни группы.

Создание атмосферы доверия и улучшение обмена информацией между сторонами конфликта важны для снижения уровня конфликтности и формирования благоприятного социально-психологического климата, предотвращая потенциальные конфликты. Таким образом, управление конфликтами тесно связано с формированием социально-психологического климата.

Для оценки социально-психологического климата в организации необходимо провести его измерение, что может быть субъективным из-за выбора методов и их интерпретации. Адекватно оценить социально-психологический климат помогут разнообразные качественные характеристики, которые используют многие авторы. При этом оценка климата в коллективе не может основываться на одном параметре, например, удовлетворенности коллегами или сплоченности, так как это многофакторная система.

Сейчас в практических исследованиях принято уделять внимание на профилактике и решении про-

блем, влияющих на социально-психологический климат в коллективе – например, макросреду, санитарно-гигиенические условия, уровень напряженности, интеграцию новых членов и т.д. Все это порождает неопределенность, повышенную тревожность и снижение контактов между людьми и также ведет к потенциальному возникновению конфликтов.

Конфликтная ситуация зачастую возникает после длительного скрытого недовольства, а толчком становится конкретный инцидент, в котором происходит столкновение интересов.

Трудовые конфликты могут негативно повлиять на процессы внутри организации. Противоречия, выходящие за рамки законодательства, способны вызвать обструкцию, что подчеркивает важность своевременных решений.

В то же время, некоторые руководители считают конфликты неопасными: они могут помочь выявить проблемы и пути их решения. Ведь хотя конфликт часто ассоциируется с нарушением отношений и эмоциональным дисбалансом, он может быть как полезным, так и вредным для организации. Правильное разрешение конфликта может принести выгоду всем сторонам.

Обе рассматриваемые в настоящей статье категории – и социально-психологический климат, и конфликты – связаны с:

- межличностными отношениями (симпатии, антипатии, степень доверия);
- уровнем групповой сплоченности и идентичности;
- нормами взаимодействия (вежливость, открытость, готовность помогать);
- системой неформального лидерства.

Сформируем далее ряд некоторых интересных связей и пересечений, которые возникают между социально-психологическим климатом в коллективе и трудовыми конфликтами (табл. 2).

Таблица 2. Связи между социально-психологическим климатом и трудовыми конфликтами

Фактор	Позитивный климат	Негативный климат
Влияние на продуктивность	способствует повышению продуктивности труда, снижая вероятность возникновения конфликтов	может приводить к частым недопониманиям и спорам
Коммуникация	открытая и честная коммуникация снижает число конфликтных ситуаций	в состоянии стресса или недовольства работники менее склонны делиться своими мнениями и эмоциями, что может привести к накоплению напряжения, а отсутствие нормальной коммуникации может стать причиной конфликтов
Моральный климат	высокий уровень моральной поддержки и взаимопомощи способствует снижению конфликтов, так как сотрудники чувствуют себя комфортнее и защищеннее в своих ролях	может приводить к конкуренции и соперничеству, что увеличивает вероятность конфликтов
Лидерство и управление	демократические подходы способствуют формированию сплоченности и уменьшению трений	автократичные методы могут вызвать недовольство и конфликты
Мотивация и удовлетворенность работой	удовлетворенные сотрудники менее склонны к конфликтам и активно участвуют в развитии коллектива	может быть причиной плохой мотивации, создавая предпосылки для возникновения конфликтов

Фактор	Позитивный климат	Негативный климат
Культура и ценности	хорошие общепринятые в коллективе ценности и нормы могут способствовать гармонии; культура взаимопомощи может уменьшить возникновение конфликтов	плохие ценности и нормы создавать конфликты (например, если в коллективе ценится индивидуализм, это может вызвать конфликты между сотрудниками)
Стресс и нагрузка	отсутствие стресса, приемлемая нагрузка ведут к благоприятной атмосфере с минимумом конфликтов	высокий уровень стресса, связанный с работой или внутренней политикой коллектива, может негативно сказаться на социально-психологическом климате и привести к конфликтам

Выше рассмотрен ряд основных факторов. Например, стиль управления и лидерства в коллективе сильно влияют на его психологический климат, а стресс может снижать способность сотрудников к конструктивному взаимодействию. Или можно однозначно утверждать, что в коллективах с высоким уровнем доверия и поддерживающими нормами конфликты чаще носят функциональный, созидательный характер (направлены на улучшение процессов), а не деструктивный.

Таблица 3. Общие понятия, на которых базируется управление социально-психологическим климатом и конфликтами

Общий элемент	Проявление в климате	Проявление в конфликтах
Коммуникация	Открытые обсуждения, прозрачность	Диалог, медиация, обмен аргументами
Справедливость	Доверие к руководству	Принятие решений без фаворитизма
Уважение и эмпатия	Доброжелательные отношения	Конструктивное поведение в споре
Корпоративные ценности	Объединяющий фактор	Критерий для оценки поведения в конфликте

Таблица 4. Взаимное влияние социально-психологического климата и конфликтов друг на друга

Характеристика	Влияние на другую сторону
Благоприятный климат	Снижает вероятность и интенсивность трудовых конфликтов (за счёт доверия, взаимопонимания, открытого общения)
Неблагоприятный климат	Повышает вероятность скрытых и открытых конфликтов (напряжённость, недоверие, чувство несправедливости)
Конструктивный конфликт	Способствует укреплению климата – создаёт атмосферу справедливости и уверенности в руководстве
Деструктивный конфликт	Разрушает климат; ведет к расколу, падению доверия и групповой сплочённости

Организационно-трудовой конфликт может иметь как деструктивные, так и конструктивные последствия. Снижение деструктивной конфликтности и стресса увеличивает эффективность управления. Как итог, социально-психологический климат и конфликты образуют «замкнутую петлю» взаимного влияния. Так, состояние климата определяет характер конфликтов, а способ их разрешения – обратно влияет на климат.

Также трудовой конфликт можно рассматривать как диагностический симптом состояния социально-психологического климата, как его как индикатор:

– частые конфликты → признак скрытых проблем (неравномерное распределение полномочий, неясность ролей, низкий уровень справедливости);

– отсутствие конфликтов вовсе → тоже тревожный сигнал (возможна подавленность инициативы, страх выражать мнение);

– умеренные конструктивные конфликты → показатель зрелого климата и психологической устойчивости группы.

По сути, можно сформулировать механизм взаимного влияния социально-психологического климата и трудовых конфликтов в табл. 5.

Для того, чтобы в организации наблюдались позитивный климат и конструктивные конфликты, нужно грамотное управление конфликтами, которое в себя включает процессы и технологии, направленные на уменьшение негативного воздействия конфликтов на коллектив. Это деятельность руководителя, который должен быстро выявлять и разрешать конфликты.

Таблица 5. Взаимное влияние социально-психологического климата и конфликтов друг на друга

Основное влияние	Конкретные процессы в коллективе
Негативный климат → рост конфликтности	Недоверие, изоляция, неравенство → недовольство и фрустрация → конфликт
Позитивный климат → профилактика конфликтов	Наличие поддержки и уважения → обсуждение проблем до стадии открытого конфликта
Конфликт → ухудшение климата	Непроработанный конфликт → обиды, группировки, «лагеря» → токсичная атмосфера
Конструктивное разрешение конфликта → укрепление климата	Опыт справедливого урегулирования → доверие к руководителю и нормам взаимодействия

Процесс управления требует от руководства знаний и навыков, которые составляют конфликтологическую компетентность и являются важной частью подготовки. Умелое регулирование конфликтов, а не их избегание, играет значительную роль в эффективной деятельности организации.

Заключение

Были рассмотрены две категории, важные для управления персоналом. Социально-психологический климат описывает тонкие аспекты взаимоотношений между людьми и выражается в настройках членов коллектива к друг другу и работе, основанных на личных ценностях. Социально-психологический климат представляет собой многофакторную систему, где элементы связаны между собой.

Конфликт можно рассматривать как отсутствие согласия между сторонами, что нарушает нормальное взаимодействие и требует его разрешения. Эффективное предотвращение конфликтов требует четкого понимания их причин и природы. Так, некоторые виды конфликтов, несмотря на обычно их негативные последствия, могут иметь редкие положительные результаты при их разрешении. Правильное понимание причин конфликта и его сущности позволяет эффективнее решать проблемы и улучшать социально-психологический климат в коллективе.

Современная школа менеджмента признает, что конфликты, несмотря на свои негативные аспекты, могут быть полезны для движения организации вперед. Ранее конфликты считались признаком неэффективности, однако сейчас многие эксперты отмечают, что даже в эффективных организациях конфликты могут быть желательными, если ими управлять должным образом. Поэтому эффективное управление конфликтами является необходимым условием для успешного бизнес-процесса. Основной целью является не устранение конфликта, а использование его потенциала для улучшения результатов коллектива и бизнеса.

Было показано что социально-психологический климат и конфликты образуют «замкнутую петлю» взаимного влияния: состояние социально-психологического климата определяет характер конфликтов, а способ их разрешения – обратно влияет на социально-психологический климат.

Также конфликт может выступать как индикатор социально-психологического климата.

В итоге можно сформулировать достаточно интересный вывод, что трудовые конфликты – не враг благоприятного климата, а механизм его развития, если они разрешаются конструктивно, и наоборот – здоровый социально-психологический климат не устраняет конфликты, а делает их управляемыми и продуктивными.

Литература

1. Гетман Е. П., Морозов И. Теоретический анализ конфликтных ситуаций на предприятии // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – 2022. – № 1. – С. 57–61.
2. Демидова Е.В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры // Baikal Research Journal. – 2021. – Т. 12. – № 2.
3. Леонов Н.И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. – М.: Юрайт, 2020. – 264 с.
4. Марихин С.В. Методы управления уровнем конфликтности и формированием социально-психологического климата в коллективе // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2022. – № 4. – С. 47–50.
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Диалектика, 2019. – 672 с.
6. Надворная А.А. Управление трудовыми конфликтами на предприятиях в нестабильных экономических условиях // Государственное управление. – 2022. – № 25. – С. 113–120.
7. Сабетова Т.В. Система управления развитием персонала компании // Проблемы ресурсообеспеченности и перспективы развития агропромышленного комплекса. – Воронеж, 2021. – С. 268–273.
8. Хасая Н.М. Методики диагностики конфликтов в организациях // Правовая реформа. – 2022. – № 3. – С. 31–35.
9. Шалабанов С.С. Управление конфликтами в организации // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 39. – С. 1006–1009.

KEY ASPECTS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND CONFLICT IN THE WORKPLACE

Korogodin V.S.
LVR LLC

This article examines key aspects of both the socio-psychological climate and workplace conflicts, and their impact on organizational effectiveness. Socio-psychological climate, defined as the sum of the relationships and emotions of group members, influences their productivity, and therefore, a favorable climate is essential for improving the overall performance of the team.

Furthermore, the concepts and significance of conflicts discussed above demonstrate that conflicts are inevitable in any organization and can both worsen the socio-psychological climate and facilitate progress if effectively resolved. It is important to examine how conflicts hinder the organization's effective performance, and therefore, conflict management is the responsibility of the manager.

Finally, the relationship between managing the socio-psychological climate and workplace conflicts in an organization is discussed. Studying the links between socio-psychological climate and conflicts can help managers and HR specialists develop strategies to improve psychological well-being in the team and prevent workplace conflicts.

Keywords: socio-psychological climate, team, conflict, constructive conflict, destructive conflict, conflict management.

References

1. Getman E. P., Morozov I. Theoretical analysis of conflict situations at the enterprise // Integrated communications in sports and tourism: education, trends, international experience. – 2022. – No. 1. – P. 57–61.
2. Demidova E.V. Model of the relationship between the motivational system of an individual and organizational culture // Baikal Research Journal. – 2021. – Vol. 12. – No. 2.
3. Leonov N.I. Psychology of conflict: methods for studying conflicts and conflict behavior. – Moscow: Yurait, 2020. – 264 p.

4. Marikhin S.V. Methods of managing the level of conflict and the formation of a socio-psychological climate in a team // Questions of psychology of extreme situations. – 2022. – No. 4. – P. 47–50.

5. Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management. – Moscow: Dialectics, 2019. – 672 p.

6. Nadvornaya A.A. Management of Labor Conflicts at Enterprises in Unstable Economic Conditions // Public Administration. – 2022. – No. 25. – Pp. 113–120.

7. Sabetova T.V. Personnel Development Management System of a Company // Problems of Resource Availability and Prospects for the Development of the Agro-Industrial Complex. – Voronezh, 2021. – Pp. 268–273.

8. Hasaya N.M. Methods for Diagnosing Conflicts in Organizations // Legal Reform. – 2022. – No. 3. – Pp. 31–35.

9. Shalabanov S.S. Conflict management in the organization // Modern problems of linguistics and methods of teaching the Russian language in universities and schools. – 2022. – No. 39. – P. 1006–1009. (Footnotes)

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дialectика, 2019. – 672с.

2. Шалабанов С.С. Управление конфликтами в организации // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 39. – С. 1006–1009.

3. Сабетова Т.В. Система управления развитием персонала компании // Проблемы ресурсообеспеченности и перспективы развития агропромышленного комплекса. – Воронеж, 2021. – С. 268–273.

4. Надворная А.А. Управление трудовыми конфликтами на предприятиях в нестабильных экономических условиях // Государственное управление. – 2022. – № 25. – С. 113–120.

5. Леонов Н.И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. – М.: Юрайт, 2020. – 264 с.

6. Гетман Е. П., Морозов И. Теоретический анализ конфликтных ситуаций на предприятии // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – 2022. – № 1. – С. 57–61.

7. Хасая Н.М. Методики диагностики конфликтов в организациях // Правовая реформа. – 2022. – № 3. – С. 31–35.

СРО и правовая защита розничных инвесторов: институциональный конфликт интересов и системные риски финансового рынка

Костиков Игорь Владимирович,

доктор экономических наук, профессор

E-mail: ikostikov@yahoo.com

Российский финансовый рынок переживает фундаментальную структурную трансформацию, обусловленную доминированием розничных инвесторов, доля которых составляет 70–80% оборота фондового рынка. В этих условиях качество защиты прав частных инвесторов приобретает критическое макроэкономическое значение для стабильности финансовой системы. Настоящее исследование основано на институциональном анализе стандартов Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР) через призму теории «захвата регулятора» Дж. Стиглера и С. Пельцмана. Выявляется системный конфликт интересов в саморегулировании, при котором крупнейшие участники рынка доминируют в органах управления НАУФОР, определяют стандарты и финансируют деятельность ассоциации. Анализируется влияние данного конфликта на содержание стандартов защиты инвесторов: легализацию использования активов клиентов, имитацию контроля качества исполнения поручений, формализацию процедур тестирования и информирования. Обосновывается, что институциональные дефекты стандартов создают угрозы макроэкономической стабильности через механизмы каскадной эскалации рисков при потере доверия розничных инвесторов.

Ключевые слова: розничные инвесторы, саморегулируемые организации, конфликт интересов, защита прав инвесторов, системные риски, захват регулятора, финансовая стабильность.

Введение

За последние три года финансовый рынок России подвергся кардинальной трансформации, вызванной массовым уходом иностранных институциональных инвесторов и ростом участия частных лиц. По данным Московской биржи, доля розничных инвесторов в обороте по акциям превысила 70–80%, а количество индивидуальных инвестиционных счетов приблизилось к 25 миллионам [1, с. 12; 2, с. 45]. Данная ситуация не имеет аналогов в современной российской истории и ставит розничного инвестора в центр всей системы фондового рынка.

В условиях доминирования «розницы» проблема защиты неквалифицированных инвесторов приобретает макроэкономический характер. Нарушение доверия способно привести к эффекту «массового выхода» с последующим оттоком ликвидности, обвалом размещений и осложнением корпоративного финансирования [3, с. 123]. Это подтверждается значительным ростом числа обращений в Банк России и увеличением жалоб на брокеров.

Об эффективности института защиты прав инвесторов свидетельствует не количество формальных норм, а реальное снижение объема жалоб, частоты системных сбоев и медианных потерь клиентов. От развития этого института зависит как судьба частных сбережений, так и стратегические возможности внутреннего накопления капитала в экономике, финансирование национальных проектов, долгосрочная привлекательность госдолга [4, с. 234; 5, с. 89].

Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР) является ведущей саморегулируемой организацией, объединяющей более 300 профессиональных участников рынка ценных бумаг, включая крупнейшие банки, брокеров, инфраструктурные компании [6, с. 23; 7, с. 34]. НАУФОР разрабатывает базовые стандарты совершенства операций, защиты прав инвесторов и управления продуктами, обязательные для всех членов ассоциации [8, с. 15; 9, с. 45; 10, с. 12].

Будучи институциональным «перехватчиком» нормотворческой инициативы, НАУФОР наделена исключительной ответственностью за баланс интересов: с одной стороны – профессионального сообщества, с другой – широкой розничной аудитории [11, с. 156; 12, с. 67]. Анализ стандартов и механизмов защиты, построенных внутри НАУФОР, представляет ключ к пониманию возможностей и ограничений российской системы саморегулирования.

Кризис 2022–2025 годов выявил главную слабость российских СРО: системный конфликт инте-

ресов между функцией защиты инвестора и экономическими приоритетами крупнейших членов ассоциации. Совет директоров НАУФОР на 87% состоит из представителей коммерческих организаций, чьи бизнес-модели зависят от масштабирования доходов и снижения издержек на защитные процедуры [7, с. 12]. Бюджет ассоциации строится на членских взносах крупнейших участников, при этом дефицит покрывается их добровольными взносами [13, с. 8].

В сложившихся условиях воспроизводится классический сценарий «захвата регулятора» (regulatory capture) по теории Стиглера–Пельцмана: приоритет в дизайне стандартов отдаётся интересам регулируемых, а не потребителей финуслуг; материальная защита заменяется формальным комплаенсом [14; 15].

Новизна работы заключается в комплексной институциональной оценке стандартов НАУФОР через призму захвата регулятора и сопоставления с международными best practices (MiFID II, IOSCO) [16; 17; 18]. Используются методы юридического сравнительного анализа, институционального моделирования, анализ статистических данных Банка России и ретроспектива дисциплинарной практики НАУФОР [19; 20; 21].

Цель статьи – продемонстрировать, что выявленные институциональные деформации не сводятся к отдельным нарушениям стандартов, а являются следствием системных конфликтов устройства СРО, и без их устранения невозможна ни эффективная правовая защита инвесторов, ни формирование устойчивого внутреннего капитала.

Методология и материалы исследования

Методологической основой данной работы послужил комплексный институциональный анализ, подразумевающий одновременное применение правовых, экономико-правовых и сравнительно-правовых подходов для изучения природы и эффективности стандартов профессионального финансового саморегулирования в России [11; 22]. В качестве основного аналитического инструмента использовалась концепция захвата регулятора (regulatory capture), предложенная Дж. Стиглером и развитая С. Пельцманом, что позволяет рассматривать НАУФОР как объект системного лоббирования со стороны крупнейших участников рынка [14, с. 15; 23, с. 211; 15, с. 45].

Кроме того, применялись элементы поведенческого анализа (behavioral compliance), позволяющие учесть неклассические реакции розничных инвесторов на систему тестирования и стандарты информирования [24; 25, с. 123].

Для сопоставления нормативного материала использовались базовые стандарты НАУФОР, действующие в 2023–2025 гг. [8; 9; 10]; российское финансовое регуляторное законодательство и обзоры Банка России [21; 26]; эталонные нормы MiFID II, RTS 27/28 (ЕС), стандарты IOSCO [16; 17; 18]; данные публичной отчетности НАУФОР, Банка России,

статистика жалоб и дисциплинарной практики [19; 27; 20]; научные публикации по проблемам финансового саморегулирования [22; 28; 29].

Анализ осуществлялся как методом логического и сравнительно-правового анализа, так и с использованием кейс-стади (case-study) на типовых примерах нарушений стандартов и обращений розничных инвесторов.

Структурный конфликт интересов и корпоративное устройство НАУФОР

Совет директоров НАУФОР формируется преимущественно из представителей крупнейших участников рынка, контролирующих банки, брокерские компании и инфраструктурные организации [7, с. 12]. Из 31 члена совета директоров на период 2023–2025 годов 27 являются представителями коммерческих организаций: Сбербанка (крупнейший универсальный банк), ВТБ (системно значимый государственный банк), Московской биржи (монопольная торговая инфраструктура), Совкомбанка, Т-Банка, БКС и других институтов [7, с. 34].

При этом отсутствуют независимые директора в международном понимании, представители объединений розничных инвесторов; представители потребительских организаций, представители академического сообщества, специализирующегося на защите прав инвесторов, и наблюдатели от регулятора в качестве контролирующей инстанции [11; 30].

Такая структура существенно отличается от международных стандартов корпоративного управления саморегулируемых организаций. Так, например, в американской FINRA совет директоров включает равное представительство профессиональных участников и представителей общественности, не связанных с индустрией [30, с. 45]. В европейских СРО доля независимых директоров составляет не менее 50% согласно рекомендациям ESMA [31, с. 89].

Финансовая структура НАУФОР демонстрирует классические признаки захвата с точки зрения модели финансирования и экономической зависимости. Бюджет организации формируется преимущественно за счёт членских взносов с прогрессивной шкалой: минимальный взнос составляет 176,4 тыс. рублей, максимальный – 1,03 млн рублей, при этом планируется его увеличение до 5,35 млн рублей [13, с. 8]. Плановый дефицит бюджета 2024 года, составлявший 51,2 млн рублей, должен был покрываться добровольными взносами ограниченного круга крупнейших участников [19].

Критический момент всей системы – институциональный конфликт интересов в надзоре. В России отраслевые объединения (СРО, НАУФОР и другие) одновременно являются участниками рынка и органами контроля за ним. НАУФОР финансируется членскими взносами тех брокеров, которых проверяет. Данная модель создаёт порочный круг: крупнейшие участники являются основными плательщиками; они же доминируют в органах управления;

они же определяют стандарты, по которым будут регулироваться; они же устанавливают размеры санкций за нарушения; они же контролируют дисциплинарные процедуры [22, с. 156; 18].

По классификации Стиглера–Пельцмана, это типичный пример концентрированной группы интересов (крупные участники рынка), получающей контроль над регулирующим органом в ущерб диффузной группе (розничные инвесторы) [14, с. 15; 23, с. 211].

НАУФОР демонстрирует дефицит подотчётности (accountability) перед защищаемой группой – розничными инвесторами [11, с. 234]. В отличие от государственных регуляторов, формально подотчётных парламенту и обществу, СРО подотчётна только своим членам-плательщикам.

Отсутствие публичной отчётности о качестве защиты розничных инвесторов, закрытость процедур принятия решений по стандартам, ограниченная прозрачность дисциплинарных мер, отсутствие механизмов обратной связи с розничными инвесторами – таковы основные проявления дефицита подотчётности [20; 32].

Базовый стандарт совершения операций: системные изъяны

Возможность использования активов клиентов приводит к институционализации конфликта интересов.

Наиболее заметным проявлением лоббирования интересов крупных участников является норма раздела 1.2.6 Базового стандарта, разрешающая использование денежных средств и ценных бумаг клиентов «в интересах брокера» [8, с. 15]. Данная норма нарушает международные принципы защиты инвесторов.

Согласие на использование активов включается в типовые договоры «по умолчанию», без отдельного выделения и детального объяснения рисков. Клиенты не получают адекватной информации о рисках реипотекации (rehypothecation risks), контрагентских рисках и возможных последствиях использования их активов в операциях РЕПО [29].

Данная практика противоречит принципу фидуциарной ответственности (fiduciary duty) и международным стандартам сегрегации активов клиентов (client asset segregation) [28]. В рамках директивы MiFID II использование активов клиентов требует отдельного письменного согласия с детальным объяснением рисков, ограничений на виды операций и обязательного страхования рисков [16, ст. 16].

Статистика нарушений подтверждает системность проблемы. Дисциплинарные органы НАУФОР и Банка России регулярно выявляют нарушения сегрегации активов клиентов (asset segregation violations), проведение операций РЕПО с активами клиентов без их согласия, подвергание клиентов дополнительным рискам при использовании их активов, сбой в обособленном учёте клиентских средств [20; 21].

Базовый стандарт не содержит требований к публичной отчётности по качеству исполнения

поручений, что создаёт широкие возможности для скрытого конфликта интересов при маршрутизации ордеров клиентов [12, с. 89].

Существенным пробелом в регулировании является нераскрытие данных о внутренней маршрутизации (internalization rates) и отсутствие публичных метрик проскальзывания (slippage metrics); показателей улучшения цены (price improvement statistics); статистики скорости исполнения (execution speed data); сравнительного анализа с рыночными бенчмарками; отчётов о конфликтах интересов при маршрутизации.

Для сравнения: требования MiFID II включают ежеквартальные публичные отчёты по всем классам инструментов (RTS 27), годовые отчёты о качестве исполнения для клиентов (RTS 28), детализацию по месту, контрагенту и времени исполнения (venue, counterparty, time of execution), обязательный анализ факторов, влияющих на качество исполнения, публичное объяснение выбора площадок исполнения [18, с. 45–67].

Это создаёт рыночную дисциплину и позволяет клиентам принимать обоснованные решения о выборе брокера. В российской практике такой контроль отсутствует, что оставляет широкие возможности для оппортунистического поведения [12, с. 89].

Стандарт допускает сложные конструкции длящихся и условных поручений без адекватного поведенческого контроля [33]. Это создаёт особые риски для неквалифицированных инвесторов.

Проблемы автоматизированных поручений включают информационную асимметрию, проявляющуюся в сложности понимания механизмов исполнения, в неочевидности рисков при изменении рыночных условий, в отсутствии ясного объяснения последствий, а также риск неосознанной автоматизации: механическое исполнение при неблагоприятных условиях, эскалация убытков в периоды высокой волатильности и отсутствие возможности оперативного вмешательства.

В развитых юрисдикциях такие продукты подлежат строгому продуктовому управлению (product governance): обязательная оценка пригодности для целевой аудитории, документирование сценариев рисков, постпродажный мониторинг результатов, обязательные механизмы защиты от непредвиденных потерь [31].

Базовый стандарт защиты прав: проблемы содержания

Вся архитектура механизмов защиты сводится к тестированию неквалифицированных инвесторов и выдаче им обширного пакета документов – зачастую на 20–25 страниц сложного финансового и юридического языка. Клиенту предлагается прочитать их в приложении или на сайте банка, выделяется минимум времени, и зачастую ему отказывают в предоставлении бумажных копий. Это приводит к эффекту информационной перегрузки: подавляющее большинство инвесторов либо ничего

не читает, либо бегло подписывает, не успев осознать, что именно подтверждает. При этом практика брокеров – ускорять оформление, не объясняя условия, и отговаривать от детального чтения документов – в России стала нормой. Даже в Москве лишь 1–2 из 20 офисов, по данным контрольных закупок, предоставляют клиенту возможность вдумчиво ознакомиться с материалами, остальные вынуждают подписывать пакет сразу.

Система тестирования неквалифицированных инвесторов также представляет яркий пример имитации защиты без реального содержания [26, с. 67; 33, с. 15]. Статистические данные выявляют фундаментальные проблемы системы.

Количественные показатели неэффективности: из 12,5 млн неквалифицированных инвесторов тесты прошла только треть; средний балл прохождения составляет 60–65% при пороге 50%; время прохождения теста: 5–7 минут, что явно недостаточно для осмысления. При этом количество попыток не ограничено, что оставляет возможность «натаскивания» [34, с. 15; 35, с. 134].

К качественным проблемам содержания тестов можно отнести преобладание вопросов на знание терминологии вместо понимания рисков, отсутствие сценарных вопросов (scenario-based questions), игнорирование оценки толерантности к потерям (loss tolerance assessment), отсутствие проверки понимания комиссионной структуры, игнорирование поведенческих искажений [33].

Массовые нарушения процедуры тестирования включают «передачу заполненного бланка с ответами» сотрудниками брокеров; предоставление ответов в устной форме во время тестирования; совершение сделок до прохождения обязательных тестов; формирование вопросов, не соответствующих стандартам сложности; технические сбои, позволяющие обойти тестирование [20, с. 23].

Размывание барьерной функции происходит через открытые источники. Массовое распространены «шпаргалки» в интернете и готовые ответы на популярных форумах и в социальных сетях. Предлагаются коммерческие услуги по прохождению тестов, а ротация вопросов в базе отсутствует.

Поведенческая экспертиза Банка России подтвердила неэффективность системы. Исследование показало, что прохождение теста не коррелирует с пониманием рисков, а инвесторы зачастую переоценивают свои знания после формального тестирования. Кроме того, отсутствует связь между результатами теста и качеством инвестиционных решений; необходимы сценарные вопросы и когнитивная валидация [35, с. 134; 24].

Введение требования о предоставлении ключевой информации о договоре (КИД) представляет косметическое изменение без реального улучшения защиты [32, с. 78].

Структурные недостатки КИД включают ограничение объема до 3 страниц без учёта сложности продукта; отсутствие стандартизированного формата подачи информации; игнорирование различий в финансовой грамотности клиентов; отсут-

ствии адаптации к цифровым каналам обслуживания.

Имеются трудности с верификацией понимания (verifiable comprehension): нет обязательной проверки усвоения ключевых рисков; отсутствуют механизмы подтверждения понимания затрат; нет контроля понимания сценариев потерь; отсутствует проверка понимания механизмов выхода из продукта.

Проблема цифрового неравенства (digital divide) также играет свою роль. Так, пожилые инвесторы испытывают трудности с цифровыми документами. Сложность навигации в мобильных интерфейсах, когнитивная перегрузка от множественных уведомлений и отсутствие альтернативных каналов получения информации усугубляют ситуацию.

Явление «слепоты согласия» (consent blindness): автоматическое согласие без изучения содержания; усталость от множественных документов; давление времени при принятии решений; доверие к «авторитету» финансовой организации – весьма негативно сказывается на правах инвесторов [25, с. 123].

Динамика жалоб демонстрирует нарастание проблем с защитой прав инвесторов. Количественные показатели 2024–2025 годов: рост жалоб на брокеров на 12,24% за 9 месяцев 2024 года (до 5500 обращений); увеличение обращений в Банк России на 18,6% за 7 месяцев 2025 года (до 182,4 тысячи); рост обращений к финансовому уполномоченному на 19% (до 78 тысяч); время рассмотрения жалоб увеличилось в среднем на 15–20% [36, с. 8; 27, с. 23].

Структура нарушений представлена недобросовестным тестированием клиентов (23% всех жалоб); некачественным раскрытием информации о продуктах (19%); нарушениями в уведомлениях об изменениях тарифов (17%); нарушениями сегрегации активов клиентов (14%); проблемами с исполнением поручений (12%); навязыванием дополнительных услуг (15%) [20, с. 89].

Географически жалобы распределяются следующим образом. Москва и Московская область: 34% всех обращений; Санкт-Петербург: 12%; региональные центры: 54%; отдалённые регионы демонстрируют наиболее низкое качество обслуживания.

Внутренний стандарт управления продуктами: легализация миссинга

Нормой Внутреннего стандарта НАУФОР, представляющей наибольшую опасность, является пункт 3.2, разрешающий предлагать финансовые инструменты при наличии «обоснованного предположения» о соответствии клиента целевой группе [10, п. 3.2].

Анализ правовой конструкции выявляет существенные дефекты: термин «обоснованное предположение» не имеет чётких юридических критериев; допускается использование расплывчатых «аналитических и теоретических сведений»; отсутствуют требования к качеству и источникам обоснования;

нет обязательности документирования логики принятия решения; отсутствуют механизмы независимой проверки обоснованности.

Данная формулировка создаёт широкие возможности для мисселинга (mis-selling): ретроактивная рационализация неподходящих продаж; снижение стандартов due diligence при оценке клиентов; перенос ответственности за неподходящие продукты на клиента; создание правовой защиты для брокеров при спорах [29, с. 156].

На практике это означает, что брокер может продать любой сложный продукт практически любому клиенту, сославшись на «обоснованное предположение» и предоставив формальное «аналитическое обоснование».

Стандарт НАУФОР игнорирует ключевые элементы продуктового управления (product governance), установленные директивой MiFID II [16; 31].

В данном случае отсутствуют важные компоненты, такие как четкое определение негативных целевых групп, которым продукт не подходит, включая возрастные ограничения, а также ограничения по уровню доходов, активам и опыту инвестирования. Также не указаны документированные сценарии убытков, которые включают количественную оценку максимальных потерь, вероятностный анализ неблагоприятных исходов, временные горизонты реализации рисков и факторы, влияющие на величину потенциальных потерь.

Кроме того, отсутствует независимая оценка продуктов, которая предполагает внешнюю экспертизу сложных продуктов, оценку справедливости ценообразования и анализ соответствия их заявленным целям, а также периодический пересмотр продуктовой линейки. Наконец, не проводится постпродажный мониторинг, включающий отслеживание эффективности продуктов, анализ соответствия фактических результатов ожидаемым, выявление проблемных сегментов клиентов и корректировку маркетинговых стратегий.

Стандарт не содержит требований к управлению конфликтом интересов при создании и продаже финансовых продуктов.

Отсутствуют следующие элементы контроля конфликтов. Во-первых, раскрытие структуры вознаграждений (inducement disclosure). Это включает комиссии от эмитентов продуктов, внутренние бонусы за продажу определённых продуктов, участие в прибылях от управления активами и другие формы экономической заинтересованности. Во-вторых, оценка «ценности за деньги» (value for money assessment). Она предполагает сравнение затрат клиента с рыночными аналогами, анализ соотношения риск/доходность, оценку ликвидности и гибкости продукта, а также прозрачность всех комиссий и сборов. В-третьих, контроль стимулирующих выплат (inducement controls). Он включает запрет выплат, не приносящих пользы клиенту, требования к качеству дополнительных услуг, контроль влияния выплат на рекомендации и периодический аудит системы вознаграждений.

Макроэкономические риски и угрозы финансовой стабильности

Доминирование розничных инвесторов создаёт принципиально новую конфигурацию рисков на российском финансовом рынке [4, с. 234; 3, с. 123]. Статистические характеристики трансформации включают: долю розничных инвесторов в обороте акций 70–80%, более 25 млн индивидуальных инвестиционных счетов, средний размер счёта – 180–200 тыс. рублей [1, с. 12; 37].

Структура рынка претерпевает и качественные преобразования. Снижается профессионализм среднего участника рынка. Инвестиционные решения становятся более эмоциональными. Усиливается влияние социальных сетей и медиа на рыночные настроения. Возрастает роль поведенческих факторов в ценообразовании.

Данные изменения делают рынок более восприимчивым к информационным шокам, репутационным кризисам и поведенческим паттернам, что повышает системный риск.

Слабость защиты розничных инвесторов создаёт новый тип системного риска через каскадные эффекты. Можно выделить три сценария эскалации кризиса.

Сценарий 1. Кризис доверия через скандал с активами клиентов. Сначала происходит публичное раскрытие фактов неправомерного использования активов клиентов. Это приводит к медийной эскалации и обсуждению в социальных сетях. Клиенты массово требуют вывода средств от брокеров. У брокеров возникают проблемы ликвидности, что вынуждает их продавать активы. Падают цены и увеличивается волатильность на рынке. Паника распространяется на другие сегменты финансового рынка.

Сценарий 2. Массовый мисселинг структурных продуктов. Рыночный шок приводит к убыткам по сложным продуктам. Розничные инвесторы массово жалуются на неподходящие продажи. Следуют судебные иски и требования компенсаций. Брокерская индустрия переживает репутационный кризис. Происходит отток капитала и снижение ликвидности рынка. Ухудшаются условия корпоративного финансирования.

Сценарий 3. Технический сбой при массовых автоматических поручениях. Происходит технический сбой в системе исполнения автоматических поручений. Массово исполняются стоп-лоссы и другие автоматические распоряжения. Цены резко падают, возникает кризис ликвидности. Остановить каскадные продажи становится невозможно. Кризис распространяется на смежные рынки. Возникает потребность в экстренном вмешательстве регулятора.

Снижение доверия розничных инвесторов создаёт критические риски для системы корпоративного финансирования [37, с. 123].

Воздействие на первичный рынок: сокращение спроса на IPO от розничных инвесторов; увеличение дисконтов при размещении; ограничение раз-

меров привлекаемого капитала; смещение структуры инвесторов в сторону краткосрочных спекулянтов.

Влияние на вторичный рынок: снижение ликвидности торгов; увеличение спредов и волатильности; ухудшение ценообразования; рост стоимости капитала для эмитентов.

Макроэкономические последствия: снижение инвестиционной активности компаний; ограничение финансирования инновационных проектов; ухудшение конкурентоспособности российских компаний; замедление экономического роста.

Возникают риски и для государственного долга, поскольку розничные инвесторы стали значимыми держателями облигаций федерального займа (ОФЗ) [38, с. 45]. Масштабы участия розничных инвесторов в рынке ОФЗ таковы: доля в общем объёме – 12–15%; объём вложений – более 2 трлн рублей; динамика роста – 25–30% ежегодно в 2022–2024 годах; средний размер позиции – 150–300 тыс. рублей.

Риски для управления государственным долгом: повышенная волатильность спроса на размещения; необходимость увеличения доходности для привлечения инвесторов; риск массового выхода при кризисах доверия; усложнение планирования бюджетного финансирования.

Разочарование в отечественном фондовом рынке может привести к массовому переходу в валютные активы [5].

Воздействие на валютный рынок происходит через несколько механизмов: продажу рублёвых активов для покупки валюты, увеличение спроса на валютные депозиты, рост интереса к зарубежным активам, усиление долларизации сбережений населения.

Это создает такие последствия для денежно-кредитной политики, как дополнительное давление на обменный курс, необходимость повышения ключевой ставки, усложнение контроля над инфляцией, ограничение возможностей стимулирующей политики.

Недостаточная защита прав инвесторов препятствует формированию долгосрочных сбережений. Это оказывает воздействие на пенсионную систему. Снижается доверие к частным пенсионным фондам, ограничивается инвестирование пенсионных накоплений в акции. Преобладают консервативные стратегии, что снижает долгосрочную доходность пенсионных накоплений.

Наблюдается также влияние на развитие рынка капитала. Возникает недостаток долгосрочного капитала для финансирования роста. Спекулятивные операции преобладают над инвестиционными, ограничивается развитие институциональных инвесторов. В результате снижается глубина и зрелость рынка.

Российский брокерский рынок характеризуется высокой концентрацией, создающей системные риски.

Статистика концентрации по данным 2024 года показывает следующее. Топ-5 брокеров контро-

лируют 67% всех активов розничных инвесторов, топ-10 брокеров – 84% активов, топ-20 брокеров – 93% активов. Остальные участники удерживают лишь 7% рынка.

Крупнейшими держателями активов розничных инвесторов являются: Сбербанк – 23% рынка (более 8 трлн рублей), ВТБ – 15% рынка (более 5 трлн рублей), Т-Банк – 12% рынка (более 4 трлн рублей), Московская биржа – 8% рынка (более 2,8 трлн рублей), БКС – 6% рынка (более 2 трлн рублей).

Концентрация порождает следующие риски: эффект «единой точки отказа» (single point of failure), системные операционные риски, концентрацию репутационных рисков, ограничение реальной конкуренции и сложность переключения для клиентов.

Правовые коллизии и институциональные дефекты

Российские розничные инвесторы находятся в правовом вакууме, не имея чёткого статуса в системе защиты прав. Верховный суд РФ в определении от 07.06.2016 № 75-КГ16–2 установил, что инвестиционная деятельность не подпадает под Закон «О защите прав потребителей», поскольку не является получением услуг «для личных, семейных, домашних нужд» [39].

Проблема применения потребительского законодательства состоит в следующем: исключается применение льготных процедур досудебного урегулирования; усиливается бремя доказывания для частных лиц; ограничиваются возможности коллективной защиты прав; отсутствуют специальные механизмы компенсации ущерба.

Отсутствие специального статуса «розничного инвестора» имеет ряд последствий: нет легального определения в федеральном законодательстве; отсутствуют специальные механизмы защиты; нет адаптированных процедур разрешения споров; ограничены возможности коллективной защиты прав.

Система судебной защиты демонстрирует структурные недостатки при рассмотрении споров розничных инвесторов.

Первая проблема связана с дефицитом доказательств у инвесторов. Сложно доказать факт устных консультаций, ограничен доступ к внутренней документации брокеров. Независимые экспертизы имеют высокую стоимость, а на сбор доказательств существуют временные ограничения.

Вторая проблема – неравенство ресурсов сторон. Квалифицированная юридическая помощь стоит дорого, судебные процессы длятся в среднем 12–18 месяцев. Ответчики могут подавать множественные апелляции, а при проигрыше придется возместить судебные расходы.

Третья проблема – отсутствие специализированной экспертизы. Судьи общей юрисдикции не имеют специальной подготовки по финансовым рынкам, отсутствуют стандартизированные методики оценки ущерба. Сложно определить причинно-следственные связи, недостаточно независимых экспертов по финансовым продуктам.

Четвёртая проблема – предвзятое отношение к частным инвесторам. Инвестирование воспринимается как «спекуляция», действует презумпция осознанности принятия рисков. Информационная асимметрия недооценивается, качество консультаций оценивается формально.

Служба финансового уполномоченного имеет ограниченные полномочия по защите прав инвесторов. Компетенция службы ограничена следующим образом. Максимальный размер требований составляет 500 тыс. рублей, что недостаточно для большинства инвестиционных споров. Консультационные споры исключены из компетенции службы, возможности принуждения к исполнению решений ограничены. Отсутствует право на взыскание штрафов с нарушителей.

Существуют также процедурные недостатки. Сроки рассмотрения обращений длительные и достигают 180 дней. Неподготовленным гражданам сложно подавать обращения, возможности получения документов от ответчиков ограничены. Отсутствуют механизмы коллективного обращения.

Сравнение с международными стандартами: MiFID II, IOSCO

Европейская директива о рынках финансовых инструментов представляет современный эталон защиты розничных инвесторов [16]. MiFID II основывается на нескольких ключевых принципах.

Первый принцип – строгое продуктовое управление (robust product governance). Он включает обязательные процедуры разработки продуктов и идентификацию целевых и негативных рынков. Предполагается регулярный пересмотр продуктовой стратегии и контроль соответствия каналов распространения.

Второй принцип – комплексное регулирование конфликта интересов. Проводится детальная идентификация источников конфликтов, внедряются обязательные процедуры управления конфликтами. Конфликты полностью раскрываются клиентам, при неустранимых конфликтах приоритет отдаётся интересам клиента.

Третий принцип – транспарентность затрат и результативности. Все прямые и косвенные затраты подлежат обязательному раскрытию, ежегодно предоставляются отчёты о совокупной стоимости услуг. Детализируется влияние затрат на доходность, проводится сравнение с рыночными бенчмарками.

Четвёртый принцип – качественное исполнение поручений. Публикуется отчётность по качеству исполнения с детальными метриками для всех классов инструментов. Проводится обязательный анализ факторов исполнения и регулярный пересмотр политики исполнения [31].

Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO) устанавливает фундаментальные принципы регулирования рынков [17].

Три основные цели регулирования согласно IOSCO: защита инвесторов (investor protection) –

обеспечение справедливого отношения ко всем инвесторам, предотвращение мошенничества и злоупотреблений, обеспечение адекватного раскрытия информации, создание эффективных механизмов компенсации; справедливые, эффективные и прозрачные рынки – обеспечение равного доступа к рыночной информации, предотвращение манипулирования рынком, обеспечение ликвидности и эффективного ценообразования, минимизация системных рисков; снижение системного риска (systemic risk reduction) – мониторинг системно значимых участников, обеспечение финансовой устойчивости инфраструктуры, создание механизмов антикризисного управления, международная координация регулирования.

Требования IOSCO к саморегулированию: дополнение, а не замещение государственного регулирования. Необходима операционная независимость от регулируемых субъектов и адекватное финансирование независимо от конфликтов интересов. Требуется подотчётность перед регулятором и обществом, эффективная дисциплинарная функция. Процедуры и решения должны быть прозрачными.

Американская практика саморегулирования по опыту FINRA демонстрирует альтернативную модель с более сильным контролем [30].

Ключевые особенности FINRA: жёсткий надзор со стороны SEC (федерального регулятора); сбалансированная структура управления с представительством общественности; действенная дисциплинарная функция с публичными санкциями; обширная база данных нарушений и санкций (BrokerCheck); обязательное арбитражное разрешение споров.

Однако даже FINRA подвергается критике за недостаточную подотчётность перед инвесторами, мягкость санкций к крупным участникам, сложность процедур для розничных инвесторов и ограниченность компенсационных механизмов.

Заключение

Проведённый комплексный институциональный анализ убедительно демонстрирует, что действующие стандарты НАУФОР не обеспечивают адекватной защиты прав розничных инвесторов и создают существенные угрозы для стабильности российского финансового рынка. Выявленные проблемы представляют собой не случайные недоработки, а результат системного конфликта интересов, встроенного в структуру саморегулирования.

Корневая причина всех недостатков – классический случай «захвата регулятора» крупнейшими участниками рынка [14; 23; 15]. Доминирование представителей коммерческих организаций в органах управления НАУФОР (87% состава), финансовая зависимость от их взносов и отсутствие независимого контроля создают институциональную невозможность разработки стандартов, ставящих интересы розничных инвесторов выше интересов профессиональных участников [7; 13; 10].

Основные проявления системного сбоя включают: легализацию использования активов клиентов в интересах брокеров и имитацию контроля качества исполнения без публичных метрик [8]; подмену реального тестирования формальной процедурой [26; 34]; создание обходных путей для мисселинга через «обоснованные предположения» [14]; игнорирование международных стандартов продуктового управления [16; 31].

В условиях доминирования розничных инвесторов (70–80% оборота) подобные недостатки создают угрозы макроэкономической стабильности через механизмы каскадной эскалации: локальные нарушения → медийные скандалы → массовая потеря доверия → отток капитала → кризис ликвидности → угроза финансовой стабильности [4; 3].

Статистические индикаторы подтверждают нарастание проблем: рост жалоб на 12–19% ежегодно, снижение доли активных инвесторов, концентрация нарушений в ключевых сферах [36; 27; 20]. Правовой вакуум статуса розничного инвестора и неэффективность судебной защиты усугубляют ситуацию.

Макроэкономические последствия включают риски для корпоративного финансирования, управления государственным долгом, валютной стабильности и долгосрочного развития рынка капитала [5; 37; 38]. Без кардинальной трансформации института саморегулирования российский финансовый рынок рискует утратить доверие основного источника капитала, что поставит под угрозу стратегические задачи экономического развития.

Время косметических изменений прошло. Российский рынок нуждается в системной реформе саморегулирования, обеспечивающей реальную независимость, эффективное представительство интересов розничных инвесторов и соответствие международным стандартам защиты прав инвесторов.

Литература

1. Московская биржа. Обзор торгов на фондовом рынке за 2024 год. – М.: Московская биржа, 2025. – 156 с.
2. Банк России. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг. IV квартал 2024 года. – М.: Банк России, 2024. – 89 с.
3. РАНХиГС. Системные риски российского финансового рынка: науч. докл. – М.: РАНХиГС, 2023. – 234 с.
4. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2024–2026 годов. – М.: Банк России, 2023. – 345 с.
5. ВЭБ.РФ. Влияние структуры инвесторов на валютный рынок: аналит. отчет. – М.: ВЭБ.РФ, 2023. – 156 с.
6. НАУФОР. Список членов ассоциации по состоянию на 01.01.2025. – М.: НАУФОР, 2025. – 67 с.

7. НАУФОР. Совет директоров. Состав на 2023–2025 годы. – М.: НАУФОР, 2023. – 78 с.

8. НАУФОР. Базовый стандарт совершенства брокером операций с ценными бумагами и производными финансовыми инструментами от 01.07.2023. – М.: НАУФОР, 2023. – 45 с.

9. НАУФОР. Базовый стандарт защиты прав и интересов получателей финансовых услуг от 23.05.2025. – М.: НАУФОР, 2025. – 56 с.

10. НАУФОР. Внутренний стандарт управления разработкой и предложением финансовых инструментов от 15.03.2023. – М.: НАУФОР, 2023. – 34 с.

11. Baldwin R., Cave M., Lodge M. Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice. – 2nd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2012. – 567 p.

12. НАУФОР. Анализ качества исполнения поручений на российском рынке: аналит. зап. – М.: НАУФОР, 2024. – 123 с.

13. Куликова К., Гайдаев В. За вклад в развитие фондового вноса // Коммерсантъ. – 2024. – 8 окт. (№ 184). – С. 8.

14. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation // Bell Journal of Economics and Management Science. – 1971. – Vol. 2, № 1. – P. 3–21.

15. Peltzman S. The Economic Theory of Regulation after a Decade of Deregulation // Brookings Papers on Economic Activity. – 1989. – P. 1–59.

16. Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments (MiFID II) // Official Journal of the European Union. – 2014. – L 173. – P. 349–496.

17. IOSCO. Objectives and Principles of Securities Regulation: final report. – Madrid: IOSCO, 2017. – 234 p.

18. Commission Delegated Regulation (EU) 2017/575 and 2017/576 on MiFID II regulatory technical standards on transaction reporting, data publication and transparency. – Brussels: European Commission, 2017. – 89 p.

19. НАУФОР. Отчет о деятельности за 2023 год. – М.: НАУФОР, 2024. – 134 с.

20. НАУФОР. Обзор дисциплинарной практики за 2024 год. – М.: НАУФОР, 2025. – 89 с.

21. Банк России. Обзор нарушений участников финансового рынка. III квартал 2024 года. – М.: Банк России, 2024. – 112 с.

22. Carpenter D., Moss D.A. Preventing Regulatory Capture: Special Interest Influence and How to Limit It. – Cambridge: Cambridge University Press, 2014. – 456 p.

23. Peltzman S. Toward a More General Theory of Regulation // Journal of Law and Economics. – 1976. – Vol. 19, № 2. – P. 211–240.

24. ВШЭ. Поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений розничными инвесторами: исслед. отчет. – М.: ВШЭ, 2024. – 89 с.

25. Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. – New Haven: Yale University Press, 2008. – 293 p.

26. Банк России. Указание от 19.08.2021 № 5900-У «О порядке тестирования неквалифици-

рованных инвесторов». – М.: Банк России, 2021. – 89 с.

27. Банк России. Статистика обращений граждан за 9 месяцев 2024 года. – М.: Банк России, 2024. – 67 с.

28. Frankel T. Fiduciary Law in the Twenty-First Century // Boston University Law Review. – 2011. – Vol. 91. – P. 1289–1306.

29. Что такое мисселинг и как от него защититься? [Электронный ресурс] // РостФинанс. – 13.03.2023. – URL: <https://www.rostfinance.ru/blog/situation/chto-takoe-misseling-i-kak-ot-nego-zashchititsya/> (дата обращения: 25.09.2025).

30. FINRA. 2023 Annual Report. – Washington: FINRA, 2024. – 156 p.

31. ESMA. Guidelines on Product Governance under MiFID II. – Paris: ESMA, 2023. – 167 p.

32. Банк России. Базовый стандарт защиты прав и интересов получателей финансовых услуг (брокеры) от 22.05.2025. – М.: Банк России, 2025. – 123 с.

33. НАУФОР. Методические рекомендации по тестированию неквалифицированных инвесторов. – М.: НАУФОР, 2023. – 45 с.

34. ЦБ: только треть из 12,5 млн неквалифицированных инвесторов прошли тесты // Ведомости. – 2024. – 20 нояб. – С. 15.

35. Банк России. Отчет об оценке фактического воздействия нормативного акта о тестировании неквалифицированных инвесторов. – М.: Банк России, 2023. – 178 с.

36. Служба финансового уполномоченного. Статистика обращений граждан за 7 месяцев 2025 года. – М.: СФУ, 2025. – 34 с.

37. НАУФОР. Влияние розничных инвесторов на корпоративное финансирование: исслед. – М.: НАУФОР, 2024. – 178 с.

38. Минфин России. Структура держателей ОФЗ по состоянию на 01.10.2024. – М.: Минфин России, 2024. – 67 с.

39. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 07.06.2016 № 75-КГ16–2 [Электронный ресурс]. – URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-verkhovnogo-suda-rf-ot-07062016-n-75-kg16-2/> (дата обращения: 25.09.2025).

SELF-REGULATORY ORGANIZATIONS AND THE LEGAL PROTECTION OF RETAIL INVESTORS: INSTITUTIONAL CONFLICTS OF INTEREST AND SYSTEMIC RISKS IN THE FINANCIAL MARKET

Kostikov I.V.

Doctor of economics, Professor

The Russian financial market is experiencing a fundamental structural transformation driven by the dominance of retail investors, who account for 70–80% of stock market turnover. Under these conditions, the quality of private investor protection acquires critical macroeconomic significance for financial system stability. This study is based on an institutional analysis of the standards of the National Association of Securities Market Participants (NAUFOR) through the lens of Stigler-Peltzman's regulatory capture theory. The research reveals a systemic conflict of interest in self-regulation, where major market participants dominate NAUFOR's governing bodies, determine standards, and finance the association's activities. The study

analyzes the impact of this conflict on investor protection standards: legalization of client asset usage, simulation of order execution quality control, formalization of testing and information procedures. The paper substantiates that institutional defects in standards create macroeconomic stability threats through cascading risk escalation mechanisms when retail investor confidence is lost.

Keywords: retail investors, self-regulatory organizations, conflict of interest, investor protection, systemic risks, regulatory capture, financial stability.

References

1. Moscow Exchange. Stock Market Trading Review for 2024. Moscow: Moscow Exchange, 2025. 156 p.
2. Bank of Russia. Review of Key Indicators of Professional Securities Market Participants. Q4 2024. Moscow: Bank of Russia, 2024. 89 p.
3. RANEPa. Systemic Risks of the Russian Financial Market: Research Report. Moscow: RANEPa, 2023. 234 p.
4. Bank of Russia. Key Development Directions for the Financial Market of the Russian Federation for 2024–2026. Moscow: Bank of Russia, 2023. 345 p.
5. VEB.RF. The Impact of Investor Structure on the Foreign Exchange Market: Analytical Report. – Moscow: VEB.RF, 2023. – 156 p.
6. NAUFOR. List of Association Members as of January 1, 2025. – Moscow: NAUFOR, 2025. – 67 p.
7. NAUFOR. Board of Directors. Composition for 2023–2025. – Moscow: NAUFOR, 2023. – 78 p.
8. NAUFOR. Basic Standard for Brokerage Transactions with Securities and Derivatives, dated July 1, 2023. – Moscow: NAUFOR, 2023. – 45 p.
9. NAUFOR. Basic Standard for Protecting the Rights and Interests of Recipients of Financial Services, dated May 23, 2025. – Moscow: NAUFOR, 2025. – 56 p.
10. NAUFOR. Internal standard for managing the development and offering of financial instruments dated March 15, 2023. – Moscow: NAUFOR, 2023. – 34 p.
11. Baldwin R., Cave M., Lodge M. Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice. – 2nd ed. – Oxford: Oxford University Press, 2012. – 567 p.
12. NAUFOR. Analysis of the quality of order execution in the Russian market: analytical record. – Moscow: NAUFOR, 2024. – 123 p.
13. Kulikova K., Gaidaev V. For contribution to the development of stock contribution // Kommersant. – 2024. – October 8 (№ 184). – P. 8.
14. Stigler G.J. The Theory of Economic Regulation // Bell Journal of Economics and Management Science. – 1971. – Vol. 2, № 1. – P. 3–21.
15. Peltzman S. The Economic Theory of Regulation after a Decade of Deregulation // Brookings Papers on Economic Activity. – 1989. – P. 1–59.
16. Directive 2014/65/EU of the European Parliament and of the Council of 15 May 2014 on markets in financial instruments (MiFID II) // Official Journal of the European Union. – 2014. – L 173. – P. 349–496.
17. IOSCO. Objectives and Principles of Securities Regulation: final report. – Madrid: IOSCO, 2017. – 234 p.
18. Commission Delegated Regulation (EU) 2017/575 and 2017/576 on MiFID II regulatory technical standards on transaction reporting, data publication, and transparency. Brussels: European Commission, 2017, 89 p.
19. NAUFOR. Activity Report for 2023. Moscow: NAUFOR, 2024, 134 p.
20. NAUFOR. Review of Disciplinary Practice for 2024. Moscow: NAUFOR, 2025, 89 p.
21. Bank of Russia. Review of Violations by Financial Market Participants. Q3 2024. Moscow: Bank of Russia, 2024, 112 p.
22. Carpenter D., Moss D.A. Preventing Regulatory Capture: Special Interest Influence and How to Limit It. – Cambridge: Cambridge University Press, 2014. – 456 p.
23. Peltzman S. Toward a More General Theory of Regulation // Journal of Law and Economics. – 1976. – Vol. 19, № 2. – P. 211–240.
24. HSE. Behavioral Aspects of Investment Decision-Making by Retail Investors: Research Report. – Moscow: HSE, 2024. – 89 p.

25. Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. – New Haven: Yale University Press, 2008. – 293 p.

26. Bank of Russia. Instruction dated August 19, 2021 № 5900-U «On the Procedure for Testing Unqualified Investors». – Moscow: Bank of Russia, 2021. – 89 p.

27. Bank of Russia. Statistics of Citizen Appeals for the First Nine Months of 2024. – Moscow: Bank of Russia, 2024. – 67 p.

28. Frankel T. Fiduciary Law in the Twenty-First Century // Boston University Law Review. – 2011. – Vol. 91. – P. 1289–1306.

29. What is Misselling and How to Protect Yourself from It? [Electronic Resource] // RostFinance. – March 13, 2023. – URL: <https://www.rostfinance.ru/blog/situation/chto-takoe-misselling-i-kak-ot-nego-zashchititsya/> (accessed on September 25, 2025).

30. FINRA. 2023 Annual Report. – Washington: FINRA, 2024. – 156 p.

31. ESMA. Guidelines on Product Governance under MiFID II. – Paris: ESMA, 2023. – 167 p.

32. Bank of Russia. Basic Standard for the Protection of the Rights and Interests of Recipients of Financial Services (Brokers) dated 22.05.2025. – Moscow: Bank of Russia, 2025. – 123 p.

33. NAUFOR. Methodological Recommendations for Testing Non-Qualified Investors. – Moscow: NAUFOR, 2023. – 45 p.

34. Central Bank: Only a Third of 12.5 Million Non-Qualified Investors Passed Tests // Vedomosti. – 2024. – November 20. – P. 15.

35. Bank of Russia. Report on the assessment of the actual impact of the regulatory act on testing non-qualified investors. Moscow: Bank of Russia, 2023. – 178 p.

36. Financial Ombudsman Service. Statistics of citizens' appeals for 7 months of 2025. Moscow: Siberian Federal University, 2025. – 34 p.

37. NAUFOR. The influence of retail investors on corporate financing: research. Moscow: NAUFOR, 2024. – 178 p.

38. Ministry of Finance of the Russian Federation. Structure of OFZ holders as of 01.10.2024. Moscow: Ministry of Finance of Russia, 2024. – 67 p.

39. Determination of the Judicial Collegium for Civil Cases of the Supreme Court of the Russian Federation dated 07.06.2016 № 75-KG16–2 [Electronic resource]. – URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-verkhovnogo-suda-rf-ot-07062016-n-75-kg16-2/> (date of access: 25.09.2025).

Кошелев Валерий Михайлович,

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления,
Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева
E-mail: doptaganka@yandex.ru

В статье рассматриваются ключевые экономические аспекты перехода предприятий агропромышленного комплекса на производство органической продукции. Проанализированы затраты, связанные с внедрением органических технологий, особенности трансформации бизнес-процессов, требования сертификации и влияние этих факторов на себестоимость продукции. Оценены потенциальные экономические выгоды, включая рост добавленной стоимости, повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта и формирование лояльной потребительской базы. Обоснована целесообразность перехода на органическое производство с позиции долгосрочной устойчивости и экономической эффективности.

Ключевые слова: органическое сельское хозяйство, органическая продукция, трансформация, эффективность инвестиций, устойчивое развитие сельских территорий.

Введение

Современное развитие агропромышленного комплекса характеризуется усиливающейся потребностью в экологически безопасной и качественной продукции. Рост интереса к органическому земледелию объясняется как глобальными тенденциями устойчивого развития, так и изменением потребительских предпочтений в сторону здорового питания. Согласно данным Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO), рынок органической продукции ежегодно увеличивается на 8–10%, а число сертифицированных производителей продолжает расти во всём мире.

Российский рынок также демонстрирует положительную динамику, что подтверждается вступлением в силу Федерального закона № 280-ФЗ «Об органической продукции»¹.

Актуальность темы определяется необходимостью экономической оценки перехода предприятий аграрного сектора на органическое производство. Несмотря на очевидные экологические преимущества, внедрение органических технологий требует значительных инвестиций, изменения производственных процессов и прохождения сертификации. Определение экономической эффективности таких трансформаций является важным условием формирования стратегии устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий.

Объект исследования – производственные процессы, связанные с выпуском органической продукции в сельскохозяйственных предприятиях.

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие в ходе перехода на органическое производство, включая структуру затрат, экономические выгоды, механизмы стимулирования и риски.

Цель исследования – анализ и оценка экономических показателей трансформации производства органической продукции и выявление условий экономической эффективности.

С целью достижения цели исследования были определены следующие исследовательские задачи.

1. Раскрыть теоретические основы органического сельскохозяйственного производства и определить его ключевые экономические параметры.
2. Провести анализ структуры затрат, возникающих при внедрении органических технологий.

¹ Федеральный закон «Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 № 280-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304017/

3. Оценить возможные экономические преимущества органического производства, включая рост добавленной стоимости и расширение каналов сбыта продукции.

4. Выявить основные риски и барьеры, сопровождающие переход сельскохозяйственных предприятий на органические технологии.

5. Разработать рекомендации по повышению экономической эффективности органического производства в сельскохозяйственных предприятиях.

Научная новизна работы заключается в комплексной оценке экономических факторов перехода на органическое производство с учётом современных российских нормативов, сертификационных требований и принципов устойчивого развития. В исследовании предлагается адаптированная модель анализа затрат и выгод, включающая как экономические, так и социально-экологические эффекты, что соответствует современным подходам¹ IFOAM.

Обзор отечественных и международных источников, включая отчёты FAO² и материалы IFOAM³, подтверждает, что органическое производство является стратегически перспективным направлением развития агробизнеса. Однако его внедрение требует тщательного экономического обоснования, что определяет практическую значимость настоящего исследования и его вклад в формирование эффективных механизмов устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий.

Начиная с 1980-х годов наблюдается устойчивая мировая тенденция стремительного развития органического сельского хозяйства. Данная тенденция обусловлена одновременно ростом спроса на экологически безопасную продукцию в развитых и некоторых развивающихся странах, а также экономическим интересом производителей, поддерживаемым государственными программами стимулирования. На протяжении последних десятилетий рынок органической продукции демонстрирует уникальную динамику: спрос стабильно превышает предложение, что делает его одним из самых перспективных сегментов мировой агропродовольственной торговли⁴.

По данным международных исследований, органическим производством занимаются около 4,5 млн хозяйств различных организационно-

правовых форм в 187 странах мира, а площадь сертифицированных органических земель превышает 96,4 млн га FAO Organic Agriculture. Согласно отчётам Института органического сельского хозяйства FiBL, мировой рынок органических продуктов ежегодно растёт на 7–8%, достигнув объёма почти 230 млрд долларов США (для сравнения, в 2000 году он составлял 17,9 млрд долларов)⁵.

Российский сектор органической продукции пока развивается более медленными темпами. По данным FiBL, в России сертифицировано лишь 655,5 тыс. га земель, органическим производством занимаются 173 хозяйства, а объём рынка оценивается примерно в 248 млн евро, что составляет около 0,2% мирового рынка⁶. Тем не менее ежегодный рост российского рынка достигает 8–10%, что указывает на значительный потенциал дальнейшего развития [1].

Ненасыщенность внутреннего рынка, рост доходов населения, расширение информированности потребителей о преимуществах органической продукции, а также повышение экологической культуры общества формируют благоприятные условия для роста отрасли⁷. Эти факторы свидетельствуют о высокой перспективности развития органического сельского хозяйства в России, способной в долгосрочной перспективе вывести страну на лидирующие мировые позиции как в производстве, так и в экспорте органической продукции [2, 3].

Одним из ключевых конкурентных преимуществ России является наличие значительных площадей сельскохозяйственных земель, сопоставимых с суммарной площадью угодий всех стран Евросоюза. По разным оценкам, от 20 до 40 млн га сельхозземель не подвергались интенсивному использованию на протяжении последних 30 лет, что позволяет значительно сократить конверсионный период и уменьшить затраты на переход к органическому производству.

Кроме того, длительное сокращение применения химических средств защиты растений и минеральных удобрений в период после 1991 года создало условия естественной самоочистки почв. Отсутствие массового применения химических препаратов, во многом обусловленное экономическими трудностями сельхозпредприятий, сделало многие земли потенциально пригодными для органического земледелия без значительных дополнительных инвестиций⁸.

Ещё одним фактором, способствующим развитию органического сельского хозяйства в России,

¹ The Organic Policy & Guarantee department coordinates our work supporting the improvement of organic standards and verification systems. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification>

² FAO. Organic Agriculture // Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fao.org/organic-agriculture/en/>

³ The Organic Policy & Guarantee department coordinates our work supporting the improvement of organic standards and verification systems. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification>

⁴ Федеральный закон «Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 № 280-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304017/

⁵ The Organic Policy & Guarantee department coordinates our work supporting the improvement of organic standards and verification systems. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification>

⁶ FAO. Organic Agriculture // Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fao.org/organic-agriculture/en/>

⁷ The Organic Policy & Guarantee department coordinates our work supporting the improvement of organic standards and verification systems. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification>

⁸ FiBL Statistics // Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). [Электронный ресурс]. – URL: <https://statistics.fibl.org/>

является запрет на использование ГМО в сельскохозяйственном производстве, который полностью соответствует принципам международных стандартов органического земледелия¹.

Экономическая мотивация производителей также играет ключевую роль. Во многих странах рентабельность органического производства обеспечивается благодаря существенной государственной поддержке. Например, в Германии фермеры получают субсидии от федеральных земель и ЕС, размер которых достигает 120–700 евро на гектар, а в отдельных случаях – и выше. Государственные субсидии формируют до 40% доходов органических производителей EU². Уровень вовлечённости также растёт: сегодня около 8% фермеров Германии производят органическую продукцию, а ещё 12% планируют переход.

В странах ЕС поддержка органического сельского хозяйства рассматривается как инструмент укрепления устойчивого развития сельских территорий и охраны окружающей среды. Кроме прямых субсидий, государства компенсируют часть затрат на сертификацию, лабораторные исследования, а также предоставляют грантовые программы в рамках агроэкологических инициатив³.

Пятилетний период действия продовольственного эмбарго, введённого Россией в 2014 году в ответ на санкции западных стран, стал значительным стимулом для развития ряда направлений отечественного агропромышленного комплекса⁴. Согласно данным Министерства сельского хозяйства, за это время объём импорта продовольствия сократился с 43,3 млрд долларов в 2013 году до 29,8 млрд долларов в 2018 году. Ожидается, что к 2020 году эта цифра уменьшится ещё на несколько миллиардов долларов, что отражает продолжающийся процесс импортозамещения и укрепления продовольственной независимости страны [5].

В России на федеральном уровне отдельной системы поддержки органического производства пока нет. Однако в ряде регионов приняты нормативные акты, предусматривающие субсидирование сертификации и поддержку органических производителей за счёт региональных бюджетов (например, в Белгородской и Воронежской областях). Введение продовольственного эмбарго и снижение курса рубля также создали благоприятные конкурентные преимущества для отечественных производителей органической продукции, стимулируя импортозамещение [6].

Несмотря на позитивные сдвиги, внутренний рынок продовольствия по-прежнему сталкивается

с рядом вызовов. Хотя на сегодняшний день доля отечественных продуктов в торговых сетях превышает 80% (против более чем трети импорта до введения эмбарго), уровень самообеспеченности по отдельным направлениям остаётся недостаточным. Так, по таким ключевым товарным позициям, как соль и молочная продукция, полностью заместить импорт пока не удалось. Это демонстрирует наличие структурных дисбалансов, требующих дополнительного внимания в контексте долгосрочного развития отрасли [7]. Следует подчеркнуть, что политика импортозамещения, возникшая в условиях санкционного давления, фактически создала для отечественных производителей «тепличные» условия, временно снижая конкуренцию на внутреннем рынке. Однако сохранение устойчивого развития и укрепление конкурентоспособности сельского хозяйства возможно только при переходе к инновационной модели роста. Это особенно важно для сектора органического производства, где качество, экологичность и технологичность процессов напрямую определяют экономическую эффективность.

Повышение конкурентоспособности требует не только внедрения современных технологий и совершенствования производственных практик, но и оптимизации затрат, включая снижение транзакционных расходов, создание эффективной системы сертификации и развитие инфраструктуры сбыта. Для предприятий, рассматривающих возможность перехода на органическое производство, критически важно сочетать инновационные методы ведения хозяйства с обеспечением приемлемого уровня издержек, что позволит им успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Методика исследования

Методика исследования в рамках оценки экономических аспектов перехода на органическое сельскохозяйственное производство основана на комплексном применении аналитических, статистических, сравнительных и экономическо-расчётных методов, что обеспечивает всестороннюю оценку влияния перехода на финансовые результаты деятельности предприятия. Исследование рассматривает потенциал для перехода на органическое производство как у крупных сельхозтоваропроизводителей, так и у малых и средних хозяйств. Крупные предприятия преимущественно ориентируются на удовлетворение спроса крупных городов, тогда как малые и средние хозяйства могут сочетать производство органической продукции с элементами устойчивого развития территорий – агротуризмом, биоэнергетикой и традиционными промыслами, что расширяет возможности сбыта продукции и формирования дополнительного дохода.

Переход к органическому производству сопровождается значительными изменениями в структуре затрат и доходов, что требует де-

¹ Тот же.

² FiBL Statistics // Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). [Электронный ресурс]. – URL: <https://statistics.fibl.org/>

³ Аграрные вузы Минсельхоза представили отчеты о реализации проектов в рамках программы «Приоритет-2030». [Электронный ресурс]. – URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/news/agrarnye-vuzy-minselkhoza-predstavili-otchety-o-realizatsii-proektov-v-ramkakh-programmy-prioritet-2/>

⁴ <Письмо> Минобрнауки России от 02.07.2019 № МН-3.6/2878 «О рекомендациях». [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328119/

тального исследования. Рост капитальных вложений связан с необходимостью прохождения сертификации, развитием новых каналов сбыта, строительством или модернизацией помещений, приобретением техники и современного оборудования. Изменение текущих затрат обусловлено отказом от использования минеральных удобрений, пестицидов, стимуляторов роста и генной инженерии, а также увеличением доли ручного труда, затрат на биологические средства защиты растений, органические удобрения, органические семена и упаковку. Кроме того, в переходный период хозяйство сталкивается с упущенной выгодой вследствие замещения товарных культур сидератами, не приносящими прямой прибыли, но необходимыми для восстановления плодородия почвы.

Одновременно следует учитывать повышение цены реализации органической продукции, обусловленное ростом удельных затрат, а также возможностью получения государственной поддержки, компенсирующей часть расходов. Существенным фактором является снижение урожайности в переходный период, что оказывает влияние на финансовые показатели предприятия и требует включения корректирующих элементов в расчёт моделируемых сценариев.

Для корректной оценки эффективности перехода на органическое производство трансформация рассматривается как инвестиционный проект. Анализ проводится через сравнение двух альтернативных сценариев: «с проектом», предусматривающим внедрение органических технологий, и «без проекта», характеризующим продолжение традиционного производства. Важнейшим методическим принципом при этом является корректное определение исходных условий. Фактическое состояние предприятия на момент анализа не может приниматься в качестве базового сценария «без проекта», поскольку оно может быть случайным, временным или неоптимальным. Поэтому в обоих случаях сравнение должно проводиться между оптимальными состояниями систем – оптимальным традиционным производством и оптимальным органическим производством. Достижение таких состояний моделируется с использованием статических оптимизационных моделей, позволяющих определить оптимальные производственные планы, ресурсные нагрузки и экономические параметры.

На основе полученных оптимальных сценариев проводится финансовый анализ проекта, включающий расчёт чистого приведённого дохода (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), индекса прибыльности, срока окупаемости и анализ чувствительности проекта к изменениям ключевых параметров. Такой подход обеспечивает сопоставимость разных вариантов развития предприятия, позволяет избежать завышения экономического эффекта и способствует принятию взвешенных управленческих решений (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые элементы методики оценки перехода на органическое производство

Этап анализа	Содержание	Используемые методы
Оценка предпосылок	Анализ потенциала предприятия, земель, доступных ресурсов и рыночных возможностей	Описательный анализ, сбор статистики
Анализ изменений затрат	Изучение капитальных вложений, изменения текущих затрат, упущенной выгоды	Сравнительный анализ, расчётные методы
Прогноз изменения доходов	Оценка роста цены реализации, изменения урожайности, спроса	Экономическое моделирование
Оценка рисков	Учет конверсионного периода, внешних и внутренних угроз	SWOT-анализ, метод экспертных оценок
Формирование сценариев	Моделирование оптимальных условий «с проектом» и «без проекта»	Оптимизационные модели
Финансовый анализ	Расчет NPV, IRR, PI, анализ чувствительности	Финансово-экономические методы
Принятие решения	Оценка эффективности и целесообразности проекта	Сравнение сценариев

Представленные в таблице этапы анализа демонстрируют комплексный подход к оценке экономической эффективности перехода на органическое сельскохозяйственное производство. Каждый из этапов основан на использовании конкретных методов, позволяющих получить объективную, сопоставимую и воспроизводимую информацию о состоянии предприятия, прогнозируемых изменениях и потенциальных результатах трансформации.

Методика объединяет описательный, сравнительный, аналитический и экономико-математический инструментарий, что обеспечивает полноту исследования. Применение оптимизационных моделей и финансовых расчётов (NPV, IRR, PI, анализ чувствительности) позволяет рассматривать переход как инвестиционный проект и принимать решения на основании количественно обоснованных данных. Такой подход позволяет избежать завышенной оценки результатов, обеспечивает корректность сравнения сценариев «с проектом» и «без проекта» и формирует научно обоснованные рекомендации по целесообразности внедрения органических технологий.

Таким образом, таблица отражает структурированную и логически взаимосвязанную методику анализа, необходимую для получения достоверных выводов о выгодах, рисках и условиях успешного перехода на органическое сельскохозяйственное производство.

Результаты и обсуждение

Одним из ключевых факторов, стимулирующих интерес сельскохозяйственных предприятий к переходу на органическое производство, является значительный экономический потенциал данной модели хозяйствования. Органическое производство обеспечивает целый ряд прямых и не прямых выгод, которые в совокупности формируют устойчивые конкурентные преимущества предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынке [1, 7].

Прежде всего, органическое сельское хозяйство способствует росту **добавленной стоимости продукции**. Органическая продукция традиционно относится к сегменту премиального качества, что отражается в её цене: в среднем стоимость органических продуктов превышает цену аналогов, произведённых традиционными методами, на 20–200% в зависимости от категории товара. Премиальность обусловлена экологической чистотой, сертифицированным качеством, повышенным уровнем безопасности и соответствием международным стандартам. В результате увеличивается маржинальность продукции, что позитивно влияет на финансовые результаты предприятия, даже несмотря на более высокую себестоимость производства [5]. Соответственно, производитель получает возможность обеспечить более высокий уровень рентабельности, особенно при грамотном позиционировании и выходе на нишевые рынки.

Вторым направлением экономических преимуществ является **расширение рынков сбыта**. Стремительный рост мирового спроса на органическую продукцию, ежегодно увеличивающийся на 7–10%, формирует значительный экспортный потенциал. Предприятия, получившие органическую сертификацию, могут выходить на зарубежные рынки ЕС, Северной Америки и Азии, где рынок органических продуктов давно сформирован и характеризуется устойчивым спросом. Российские производители, обладающие экологически благоприятными природными условиями, имеют возможность производить органическую продукцию по конкурентно низкой себестоимости, что создаёт дополнительные преимущества при экспортной деятельности. Тем самым органическое производство позволяет диверсифицировать каналы сбыта, снижая зависимость предприятия от внутреннего рынка и создавая новые возможности для развития.

Дополнительным аспектом экономической выгоды является **укрепление рыночной позиции предприятия**. Органическая сертификация способствует росту доверия со стороны потребителей, партнёров и инвесторов [7]. Повышение узнаваемости бренда, формирование имиджа экологически ответственного производителя и соответствие международным стандартам качества усиливают конкурентоспособность продукции как в традиционных, так и в специализированных каналах продаж. Для предприятий, работающих в условиях высокой конкуренции, это даёт возможность вы-

делиться на фоне других производителей и закрепиться в премиальном сегменте [7].

Немаловажную роль играет и потенциал развития **сопутствующих видов деятельности**, таких как агротуризм, переработка органического сырья, участие в кооперативных системах сбыта и локальных рынках. Такие направления обеспечивают дополнительную монетизацию земельных и производственных ресурсов, способствуют созданию новых рабочих мест и повышению устойчивости бизнеса [3, 8].

Экономический эффект от органического производства также проявляется в **снижении части долгосрочных издержек**, связанных с восстановлением плодородия почв, уменьшением зависимости от синтетических ресурсов и снижением рискованности хозяйствования. Хотя в краткосрочной перспективе затраты на органическое производство выше, в долгосрочной – повышение экологической устойчивости способствует снижению потребности в дорогостоящих удобрениях, улучшению структуры почв и снижению рисков деградации земель [9].

В результате, потенциальные экономические выгоды органического сельского хозяйства включают увеличение добавленной стоимости продукции, расширение рынков сбыта (включая экспортные), усиление конкурентоспособности предприятия, диверсификацию бизнес-направлений и формирование устойчивых финансовых результатов при снижении долгосрочных производственных рисков. Данные факторы позволяют рассматривать органическое производство как перспективную модель развития сельхозпредприятий, способствующую укреплению их экономической устойчивости и повышению эффективности функционирования в условиях современных рыночных трансформаций.

Переход на органические технологии сопровождается рядом экономических, технологических и организационных рисков, которые могут существенно повлиять на результативность проекта. Среди наиболее значимых барьеров выделяются высокие капитальные затраты на сертификацию, модернизацию инфраструктуры и организацию новых каналов сбыта. Существенно меняется и структура текущих затрат: отказ от синтетических удобрений приводит к увеличению расходов на ручной труд, биопрепараты, сидераты и органические удобрения.

Дополнительным риском является снижение урожайности в конверсионный период, в течение которого предприятие уже несёт повышенные затраты, но пока не имеет доступа к премиальным ценам на органическую продукцию. К этому добавляются сложности сертификационных процедур, низкая информированность работников, а также ограниченность каналов сбыта и волатильность спроса на внутреннем рынке.

Для повышения экономической эффективности органического производства необходим комплекс мер, направленных на снижение рисков и опти-

мизацию ресурсов. Предприятиям рекомендуется применять подход инвестиционного проектирования, позволяющий сопоставить альтернативные сценарии развития и оценить экономическую целесообразность перехода. Важным направлением является оптимизация затрат: поэтапное внедрение технологических улучшений, использование многофункциональной техники, развитие кооперации и применение ресурсосберегающих методов. Существенную роль играет диверсификация сбытовых каналов – выход на локальные премиальные рынки, сотрудничество с розничными сетями и активное использование электронной торговли [7, 9].

С целью сокращения рисков необходимо повышение квалификации персонала и внедрение современных агротехнологических решений, способствующих стабилизации урожайности. Параллельно экономические преимущества могут быть достигнуты благодаря развитию переработки, агротуризма и других дополнительных направлений. Не менее важным фактором остаётся государственная поддержка – компенсация затрат на сертификацию, субсидирование и развитие региональных центров компетенций, что позволяет существенно снизить нагрузку на предприятия.

В комплексе, своевременная идентификация рисков и реализация предложенных мер формируют условия для успешного перехода на органические технологии, повышения рентабельности и формирования устойчивых конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий.

Выводы

В заключении можно утверждать, что исследование статьи обеспечило всестороннюю оценку экономических аспектов перехода сельскохозяйственных предприятий к органическому производству. Анализ текущих тенденций подтвердил, что органическое сельское хозяйство является одним из наиболее активно развивающихся направлений на мировом и российском аграрных рынках. Устойчивый рост потребительского спроса, готовность покупателей платить премиальную цену за экологически безопасную продукцию, а также расширение экспортных возможностей формируют значительный потенциал увеличения добавленной стоимости для отечественных производителей.

Выявление ключевых рисков и ограничений показало, что внедрение органических технологий предполагает существенные инвестиции, трансформацию производственных процессов и соблюдение требований сертификационных стандартов. Наиболее значимыми вызовами выступают снижение урожайности в переходный период, изменение структуры затрат и необходимость формирования новых каналов реализации продукции. Вместе с тем результаты исследования свидетельствуют, что при эффективном управлении обозначенными рисками и использовании современных агротехнологических решений данные препятствия могут быть минимизированы, что создаёт условия для

успешного и экономически оправданного развития органического производства.

Проведённый анализ подтверждает, что экономическая эффективность органического производства во многом зависит от способности предприятия оптимизировать ресурсы, адаптировать технологические процессы, развивать каналы реализации и повышать квалификацию персонала. Существенную роль играет государственная поддержка, которая способна компенсировать часть затрат и повысить инвестиционную привлекательность органических проектов.

Соответственно, переход на органическое сельское хозяйство может стать стратегически выгодным направлением развития сельхозпредприятий, обеспечивающим рост рентабельности, расширение рынков сбыта, улучшение качества продукции и повышение экологической устойчивости аграрного сектора. При системном подходе и эффективной реализации управленческих решений органическое производство становится не только экологически обоснованным, но и экономически перспективным элементом современного агробизнеса.

Литература

1. Олесюк А.П., Сергеев Н.А. Особенности и перспективы развития органического сельского хозяйства в Российской Федерации. Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2025;(1): 216–228. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2025-1-216-228>
2. Стратегия развития производства органической продукции в Российской Федерации до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 4 июля 2023 г. № 1788-р.
3. Обзор мирового органического рынка и рынка России на конец 2023 года. – URL: <https://organicfund.ru/new/obzor-mirovogo-organicheskogo-rynka-i-rynka-rossii-na-konec-2023-goda>
4. Кошелев В.М., Пешкова А.В. Органическое сельское хозяйство: экономические аспекты трансформации: монография / В.М. Кошелев, А.В. Пешкова. – М.: Издательство РГАУ-МСХА, 2013. – 140 с.
5. Ушачев, И. Производство органического продовольствия: мировой опыт и перспективы российского рынка/ И. Ушачев, А. Папцов, В. Тарасов// АПК: экономика, управление, 2009. – № 9.
6. Лукинов, В.А. Концептуальные основы сближения условий развития регионов в национальной экономике / В.А. Лукинов, А.Б. Моттаева // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 2(21). – С. 54. – EDN SJFLQP.
7. Кошелев В.М. Инструменты и методы подготовки инвестиционных решений в сельском хозяйстве. Научное издание. М.: ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2005. – 180 с.
8. Бريدская П. О., Бессонова Е.А., Жаров Н.В. Переход к зеленой экономике: анализ перспектив рынка развития органического сельского хозяйства в России // Мир экономики и управле-

ния. 2023. Т. 23, № 3. С. 5–20. DOI 10.25205/2542–0429–2023–23–3–5–20

9. Чупина И. П., Воронина Я.В. Возрождение российского рынка органической продукции // Аграрный вестник Урала. 2019. № 4 (183). С. 96–100. DOI 10.32417/article_5cfa0549298b52.06731440

10. Жукевич Г. В., Шабаета С.В. Интеграция цифровых инноваций для устойчивого развития рынка труда России. Социально-трудовые исследования. 2025;60(3):77–88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-8

11. Akhmetshina, L. Influence of organic agriculture on the development of green economy / L. Akhmetshina, A. Sergeev, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03–05 декабря 2018 года. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 06008. – DOI 10.1051/e3sconf/2019106008. – EDN WXZJOJ.

12. Fokina, O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

13. Regional environmental safety assessment / E. Ganebnykh, T. Burtseva, A. Petuhova, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03–05 декабря 2018 года. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 08035. – DOI 10.1051/e3sconf/2019108035. – EDN SDFHCL.

14. Mottaeva, A.B. The impact of sanctions on the development of national and regional economy of the Russian Federation / A.B. Mottaeva, A.B. Mottaeva // International Journal of Applied Engineering Research. – 2015. – Vol. 10, № 23. – P. 43446–43449. – EDN WRGVPD.

15. Environmental Sustainability and Digital Transformation of Socio-Economic: Quality of Life Perspective / S.E. Barykin, S.M. Sergeev, I.V. Kapustina [et al.] // Journal of Environmental Assessment Policy and Management. – 2023. – Vol. 25, № 1. – P. 2350001. – DOI 10.1142/S1464333223500011. – EDN NCANOW.

ECONOMIC ASPECTS OF THE TRANSITION TO ORGANIC PRODUCTION

Koshelev V.M.

Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy

Rapidly growing organic food market stimulates the development of organic farming in the world. Russia also has a huge potential for these purposes. To what extent the conversion from conventional agriculture to organic one is economically attractive for the farmers – the future of organic farming depends on it.

Keywords: organic farming, organic food, conversion, effectiveness of investments, sustainable rural development.

References

1. Olesyuk A.P., Sergeenkov N.A. Features and prospects of organic agriculture development in the Russian Federation. Proceedings of the Timiryazev Agricultural Academy. 2025;(1): 216–228. <https://doi.org/10.26897/0021–342X-2025–1–216–228>

2. Strategy for the development of organic production in the Russian Federation until 2030: approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated July 4, 2023 № 1788-p.

3. Overview of the global organic market and the Russian market at the end of 2023. – URL: <https://organicfund.ru/new/obzor-mirovogo-organicheskogo-rynka-i-rynka-rossii-nakonec-2023-goda>

4. Koshelev V.M., Peshkova A.V. Organic agriculture: economic aspects of transformation: a monograph / V.M. Koshelev, A.V. Peshkova. Moscow: Publishing House RGAU-MSHA, 2013. 140 p.

5. Ushachev, I. Production of organic food: world experience and prospects of the Russian market/ I. Ushachev, A. Paptsov, V. Tarasov// Agroindustrial complex: economics, management, 2009. – № 9.

6. Lukinov, V.A. Conceptual foundations of convergence of regional development conditions in the national economy / V.A. Lukinov, A.B. Mottaeva // Online journal of Science Studies. – 2014. – № 2(21). – P. 54. – EDN SJFLQP.

7. Koshelev V.M. Tools and methods of preparing investment decisions in agriculture. Scientific edition. Moscow: FGOU VPO RGAU – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, 2005. 180 p.

8. Bridskaya P. O., Bessonova E.A., Zhakhov N.V. Transition to a green economy: an analysis of the prospects for the development of organic agriculture in Russia // The world of economics and management. 2023. Vol. 23, № 3. pp. 5–20. DOI 10.25205/2542–0429–2023–23–3–5–20

9. Chupina I. P., Voronina Ya.V. The revival of the Russian market of organic products // Agrarian Bulletin of the Urals. 2019. № 4 (183). pp. 96–100. DOI 10.32417/article_5cfa0549298b52.06731440

10. Zhukevich G. V., Shabaeva S.V. Integration of digital innovations for sustainable development of the Russian labor market. Social and labor research. 2025;60(3):77–88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-8

11. Akhmetshina, L. Influence of organic agriculture on the development of green economy / L. Akhmetshina, A. Sergeev, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03–05 декабря 2018 года. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 06008. – DOI 10.1051/e3sconf/2019106008. – EDN WXZJOJ.

12. Fokina, O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

13. Regional environmental safety assessment / E. Ganebnykh, T. Burtseva, A. Petuhova, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03–05 декабря 2018 года. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 08035. – DOI 10.1051/e3sconf/2019108035. – EDN SDFHCL.

14. Mottaeva, A.B. The impact of sanctions on the development of national and regional economy of the Russian Federation / A.B. Mottaeva, A.B. Mottaeva // International Journal of Applied Engineering Research. – 2015. – Vol. 10, № 23. – P. 43446–43449. – EDN WRGVPD.

15. Environmental Sustainability and Digital Transformation of Socio-Economic: Quality of Life Perspective / S.E. Barykin, S.M. Sergeev, I.V. Kapustina [et al.] // Journal of Environmental Assessment Policy and Management. – 2023. – Vol. 25, № 1. – P. 2350001. – DOI 10.1142/S1464333223500011. – EDN NCANOW.

Модернизация техники презентации «свойство-связка-выгода» в продажах образовательных услуг

Краснова Анастасия Игоревна,
аспирант, Университет «Синергия»
E-mail: mad_krasnova@list.ru

В статье рассматривается классическая техника презентации продукта в продажах «Свойство-Связка-Выгода» (ССВ). Проводится анализ ее сильных сторон и выявляются ограничения, связанные с монологичным характером и риском несоответствия предлагаемой выгоды реальным потребностям клиента. В качестве решения предлагается доработанная модель «Свойство-Связка-Выгода-Вопрос» (ССВВ), где завершающий элемент «Вопрос» трансформирует презентацию из монолога в диалог, повышает вовлеченность клиента и позволяет верифицировать ценность предложения в режиме реального времени. Обосновывается эффективность предложенной модели для современных рынков, в частности, на примере сферы продаж высшего образования, характеризующейся высокой конкуренцией и ростом требовательности абитуриентов и их родителей.

Ключевые слова: продажи, техника продаж, презентация продукта, образовательные услуги, свойство-выгода, ССВ, ССВВ, клиентоориентированность, вовлечение клиента.

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся насыщенностью рынков и высоким уровнем конкуренции, эффективность работы отдела продаж становится ключевым фактором успеха любой организации, включая образовательные учреждения. Клиенты (в данном случае абитуриенты и их родители) сегодня имеют доступ к огромному объему информации и становятся все более требовательными как к качеству самого продукта (образовательной программы), так и к уровню сервиса. Данный тезис подтверждается и современными исследованиями в области психологии продаж. Так, в работе Д.М. Попова отмечается, что именно молодые покупатели наиболее требовательны к качествам консультантов, что говорит о необходимости более профессионального и гибкого подхода к данной категории [1]. Это смещает парадигму продаж от транзакционной модели, сфокусированной на быстром заключении сделки, к диалоговой, где главной задачей менеджера становятся установление контакта, точное выявление потребностей клиента и предложение наиболее релевантного решения, а также формирование ценности в сравнении с конкурентами. Именно такой подход по словам А.А. Афанасьева является ключевым для консультативных продаж, сущность которых заключается в глубоком понимании запросов клиента и предложении персонализированных решений [2]. В классическом маркетинге потребительская ценность определяется как «соотношение между преимуществами, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение» (Ф. Котлер) [3]. Применительно к сфере услуг, как отмечает В.А. Мариупольская, наряду с функциональными преимуществами огромную роль играют эмоциональные составляющие, такие как доверие и вовлеченность [4]. Современный потребитель, особенно в такой значимой сфере, как выбор образования, ожидает не роботизированного следования скриптам, а живого, экспертного диалога, направленного на решение его уникальных задач. В этой связи, по утверждению А.В. Ксенофонтовой и А.В. Скворцова, консультативные продажи приобретают особое значение, поскольку позволяют выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, основанные на доверии и экспертной помощи в принятии столь важного решения [5].

Одной из фундаментальных техник презентации ценности продукта/услуги является модель «Свойство-Связка-Выгода» (ССВ), популяризированная, в частности, Ребеккой Морган [6]. Она позволяет

структурированно и логично донести до клиента преимущества предложения. Однако ее классическое применение часто превращается в монолог продавца, который, опираясь на собственное представление о потребностях клиента, может не попасть в его реальную систему ценностей.

Актуальность данного исследования заключается в необходимости адаптации классических техник продаж к современным реалиям, требующим построения диалога с клиентом. По утверждению Л.М. Зайцева, С.В. Барабанова и Н.Г. Дьяченко, это особенно важно в сфере высшего образования, где успешное формирование конкурентоспособной личности напрямую связано с эффективным взаимодействием маркетинговых и психолого-педагогических подходов, начиная с этапа привлечения абитуриентов [7]. **Цель статьи** – теоретически обосновать и описать модифицированную технику презентации «Свойство-Связка-Выгода-Вопрос» (ССВВ) как более эффективный инструмент для консультативных продаж в сфере высшего образования.

Основная часть

Анализ классической модели «Свойство-Связка-Выгода» (ССВ)

Модель ССВ представляет собой логическую цепочку из трех элементов:

- **Свойство:** Объективная, фактическая характеристика услуги. Например, при продаже программ обучения в институте: «дистанционный формат обучения».
- **Связка:** Фраза-переход, соединяющая свойство с выгодой для клиента. Наиболее распространенные связки: «Это позволит Вам...», «Благодаря этому Вы сможете...», «Для Вас это означает...».
- **Выгода:** Польза, которую клиент получает от данного свойства. Выгода всегда отвечает на невысказанный вопрос абитуриента: «Что мне это даст?». Например: «...совмещать учебу с работой и не тратить время и деньги на дорогу до института».

Преимущества модели ССВ:

- **Структурированность:** Позволяет менеджеру четко и последовательно излагать мысли.
- **Фокус на клиенте:** Учит продавцов переводить формальные характеристики учебного плана на язык пользы для абитуриента.
- **Универсальность:** Применима для презентации любых образовательных программ.

Ограничения модели ССВ:

- **Риск монолога:** Менеджер может увлечься и перечислить все преимущества программы, не получая обратной связи от абитуриента, что часто встречается на практике.
- **Предположение, а не знание:** Продавец предполагает, что абитуриенту важна возможность работать (выгода), но не проверяет эту гипотезу. Возможно, для него важнее углубленное изучение науки или он не планирует работать во время учебы.

- **Отсутствие вовлечения:** Клиент находится в пассивной роли слушателя, что снижает его концентрацию и вовлеченность в процесс принятия решения.

Обоснование введения четвертого элемента – «Вопроса»

Ключевым недостатком монологичной презентации в исследовании Н.И. Ивашковой является риск возникновения так называемого «разрыва» между ожиданиями потребителя и реальным предложением, что подробно описано в моделях оценки качества услуг, например, SERVQUAL [8]. Учет психологических особенностей процесса продажи, особенно в сфере образовательных услуг, является критически важным для преодоления этого «разрыва» и обеспечения релевантности предложения заявляют Е.А. Кошечкина, О.В. Кустова, Э.В. Азарян, Т.В. Дудко и Е.В. Попова [9]. Менеджер, работающий по классической схеме ССВ, рискует неверно интерпретировать ожидания клиента и предлагать ему выгоды, не имеющие для него ценности. Для преодоления этого ограничения и сокращения «разрыва» в режиме диалога предлагается ввести четвертый обязательный элемент – **Вопрос**. Его основная функция – получение обратной связи от клиента, подтверждение значимости озвученной выгоды и превращение презентации в диалог.

Вопрос в конце логической цепочки выполняет несколько критически важных задач:

1. **Верификация потребности:** Позволяет мгновенно проверить, является ли озвученная выгода действительно ценной для данного конкретного абитуриента.
2. **Вовлечение в диалог:** Стимулирует клиента высказать свое мнение, превращая его из пассивного слушателя в активного участника беседы.
3. **Получение «микро-согласия»:** Положительный ответ на вопрос является маленьким «да», которое психологически приближает клиента к финальному решению о поступлении.
4. **Сбор дополнительной информации:** Ответ клиента может содержать ценные сведения о его приоритетах, сомнениях или скрытых потребностях.

С точки зрения психологии переговоров, предложенная модификация также меняет саму ценностно-смысловую направленность коммуникации. Как отмечает Н.А. Корепанова, классическая презентация, сфокусированная на цели продавца, тяготеет к **индивидуальной направленности**, где основной задачей является «извлечение выгоды от оппонента». Введение элемента «Вопрос» смещает парадигму к **совместной направленности**, целью которой становится «стремление к единству восприятия с другим человеком» [10]. Таким образом, менеджер из оппонента превращается в партнера, совместно с клиентом ищущего решение его задачи. Более того, использование вопроса развивает у продавца ключевую переговорную компетенцию – **рефлексивность**, то есть способность посмотреть на ситуацию глазами клиента, что является основой для выстраивания доверительных

отношений и перехода от соперничества к сотрудничеству

Модель «Свойство-Связка-Выгода-Вопрос» (ССВВ)

Модифицированная модель выглядит следующим образом:

Свойство → Связка → Выгода → Вопрос

Пример 1 (Продажа программы обучения на бакалавриате, фокус на карьере):

- **Свойство:** «В учебный план нашего бакалавриата по направлению «Информационные технологии» включены три проектных модуля от компаний-партнеров, лидеров IT-рынка».
- **Связка:** «Для Вас, как для будущего специалиста, это означает, что...»
- **Выгода:** «...Вы получите не только теорию, но и практический опыт решения реальных бизнес-задач, а также сформируете портфолио, которое станет весомым преимуществом при трудоустройстве».
- **Вопрос:** «Скажите, насколько для Вас важно начать формировать практическое портфолио уже во время учебы?»

Пример 2 (Продажа программы обучения на бакалавриате, фокус на гибкости):

- **Свойство:** «Наш институт использует собственную цифровую образовательную платформу, где все лекции, семинары и учебные материалы доступны 24/7».
- **Связка:** «Благодаря этому Вы сможете...»
- **Выгода:** «...выстраивать индивидуальный график обучения, не зависеть от расписания и пересматривать сложные темы столько раз, сколько потребуется, для полного усвоения материала».
- **Вопрос:** «Что еще для Вас важно при выборе института?»

Типы вопросов могут быть разными:

- **Открытые (на получение информации):** «Как Вы думаете, как это могло бы помочь Вам в будущем?», «Что для Вас в приоритете при выборе формата обучения?»
- **Альтернативные:** «Вам важнее получить практический опыт или иметь больше свободного времени для самостоятельной подготовки?»
- **Закрытые (на подтверждение):** «Это было бы Вам полезно?», «Готовы переходить к оформлению/поступать в институт?»

Заключение

Модернизация классической техники продаж «Свойство-Связка-Выгода» путем добавления четвертого элемента «Вопрос» является логичным шагом в эволюции подходов к продажам, особенно в такой конкурентной и личностно-значимой сфере, как высшее образование. Модель ССВВ смещает фокус с монолога-презентации на диалог-диагностику. Она позволяет не только эффективно доносить ценность образовательной программы, но и в режиме реального времени сверяться с потребностями абитуриента, повышать его вовлеченность и выстраивать доверительные отношения.

Модернизация классической техники продаж «Свойство-Связка-Выгода» путем добавления четвертого элемента «Вопрос» является не просто техническим, а **ценностно-смысловым** шагом в эволюции подходов к продажам. **Этот подход, основанный на глубоком понимании психологических аспектов взаимодействия с клиентом, становится основой для эффективной деятельности на современном рынке [11].** Модель ССВВ смещает фокус с монолога-презентации, характерного для индивидуальной переговорной направленности, на диалог-диагностику, основанный на принципах совместного поиска решения и развития рефлексивности. Она позволяет не только эффективно доносить ценность продукта, но и в режиме реального времени сверяться с потребностями клиента, повышать его вовлеченность и выстраивать доверительные отношения.

Внедрение модели ССВВ в практику работы приемных комиссий способно привести к повышению конверсии, так как менеджер предлагает абитуриенту не просто набор выгод, а совместно с ним находит те из них, которые представляют реальную ценность в контексте его будущей карьеры и личных целей. Дальнейшие исследования могут быть направлены на проведение эмпирического анализа сравнительной эффективности моделей ССВ и ССВВ в образовательных организациях.

Литература

1. Попов, Д.М. Образ продавца-консультанта в сознании покупателя / Д.М. Попов // Психология XXI века. Актуальные проблемы современной психологии.: материалы XIII международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 ноября 2017 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2017. – С. 90–94. – EDN YUERSI.

2. Афанасьев А.А. Консультативные продажи: сущность, этапы и роль в современном бизнесе // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 6. – С. 222–225. – EDN RYIPXU.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Москва: Издательство «Прогресс», 1991.

4. Мариупольская, В.А. Модель формирования потребительской ценности услуги / В.А. Мариупольская // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 837–842. – EDN XRDZIM.

5. Ксенофонтова А.В., Скворцов А.В. Некоторые аспекты консультативных продаж и их применение в сфере образования // Вестник МГИМО-Университета. – 2015. – № 1(40). – С. 227–230. – EDN TJYVZZ

6. Морган Р.Л. Искусство продавать. Как стать профессионалом. – Москва: КОНСЭКО Х.Г.С., 1994.

7. Зайцева Л.М., Барабанова С.В., Дьяченко Н.Г. Маркетинговые и психолого-педагогические аспекты формирования конку-

рентоспособной личности в системе высшего образования // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2022. – № 1(53). – С. 136–140. – EDN GZJMQW

8. Ивашкова Н.И. Расширение аналитических возможностей методики оценки качества услуг SERVQUAL // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, no. 8. – 2012 г. – стр. 80–87.

9. Кошечкина Е.А., Кустова О.В., Азарян Э.В., Дудко Т.В., Попова Е.В. Психологические особенности процесса продажи образовательных услуг // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 12(79). – С. 136–139. – EDN YKADVL

10. Корепанова, Н.А. Ценностно-смысловая структура переговорного процесса / Н.А. Корепанова // Тамбовская научная психологическая школа: итоги 20-летия ТГУ имени Г.Р. Державина: материалы VII Международного семинара молодых ученых и аспирантов, Тамбов, 17 апреля 2015 года. – Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация «Общество содействия образованию и просвещению «Бизнес – Наука – Общество», 2015. – С. 20–25. – EDN TTAVOV.

11. Голубева М.В., Лебедева А.В. Психологические аспекты продаж как основа эффективной деятельности на современном рынке // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2012. – Т. 18, № 5. – С. 222–225. – EDN PQXQJL.

MODERNIZATION OF THE “PROPERTY-LINK-BENEFIT” PRESENTATION TECHNIQUE IN EDUCATIONAL SERVICES SALES

Krasnova A.I.
Synergy University

The article examines the classic “Property-Link-Benefit” (PLB) product presentation technique in sales. It analyzes its strengths and identifies limitations associated with its monologue nature and the risk of the offered benefit not meeting the client's actual needs. As a solution, an improved “Property-Link-Benefit-Question” (PLBQ) model is proposed, where the final “Question” element transforms the presentation from a monologue into a dialogue, increases client engagement, and allows for real-time verification of the proposal's value. The effectiveness of the proposed model is substantiated for modern markets, particularly using the example of higher education

sales, which is characterized by high competition and the growing demands of applicants and their parents.

Keywords: sales, sales techniques, product presentation, educational services, feature-benefit, PLB, PLBQ, customer focus, client engagement.

References

1. Popov, D.M. The Image of a Sales Consultant in the Mind of a Buyer / D.M. Popov // Psychology of the 21st Century. Actual Problems of Modern Psychology.: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, November 23–24, 2017. – St. Petersburg: Leningrad State University named after A.S. Pushkin, 2017. – Pp. 90–94. – EDN YUERSI.
2. Afanasyev, A.A. Consultative Sales: Essence, Stages, and Role in Modern Business // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2012. – No. 6. – Pp. 222–225. – EDN RYIPXU.
3. Kotler, F. Fundamentals of Marketing. – Moscow: Progress Publishing House, 1991.
4. Mariupolskaya, V.A. Model of Formation of Consumer Value of a Service / V.A. Mariupolskaya // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 3 (62). – Pp. 837–842. – EDN XRDZIM.
5. Ksenofontova A.V., Skvortsov A.V. Some Aspects of Consultative Selling and Their Application in Education // Bulletin of MGIMO-University. – 2015. – No. 1 (40). – Pp. 227–230. – EDN TJYVZZ
6. Morgan R.L. The Art of Selling. How to Become a Professional. – Moscow: KONSEKO H.G.S., 1994.
7. Zaitseva L.M., Barabanova S.V., Dyachenko N.G. Marketing and psychological-pedagogical aspects of the formation of a competitive personality in the system of higher education // Bulletin of Kazan State Power Engineering University. – 2022. – No. 1 (53). – P. 136–140. – EDN GZJMQW
8. Ivashkova N.I. Expanding the analytical capabilities of the SERVQUAL service quality assessment methodology // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics, no. 8. – 2012. – pp. 80–87.
9. Koshevaya E.A., Kustova O.V., Azaryan E.V., Dudko T.V., Popova E.V. Psychological features of the process of selling educational services // Modern scientific research and innovation. – 2017. – No. 12 (79). – P. 136–139. – EDN YKADVL
10. Korepanova, N.A. Value-semantic structure of the negotiation process / N.A. Korepanova // Tambov scientific psychological school: results of the 20th anniversary of TSU named after G.R. Derzhavin: materials of the VII International seminar of young scientists and postgraduate students, Tambov, April 17, 2015. – Tambov: Tambov regional public organization “Society for the Promotion of Education and Enlightenment “Business – Science – Society”, 2015. – Pp. 20–25. – EDN TTAVOV.
11. Golubeva M.V., Lebedeva A.V. Psychological aspects of sales as the basis for effective activity in the modern market // Bulletin of the Kostroma State University named after N.A. Nekrasov. – 2012. – Vol. 18, No. 5. – Pp. 222–225. – EDN PQXQJL.

Влияние имиджа работодателя на конкурентоспособность компании на рынке труда

Миронова Ирина Ивановна,

заведующий кафедрой, доцент, кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
E-mail: arina_miron@mail.ru

Железниченко Светлана Дмитриевна,

магистрант кафедры управления персоналом факультета
управления и психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»
E-mail: buslaevasvet@yandex.ru

В статье рассматривается влияние имиджа работодателя на конкурентоспособность компании на рынке труда на примере сети ресторанов «Мадьяр». Актуальность исследования обусловлена трансформацией ценностных установок соискателей, ростом дефицита кадров и возрастающей ролью нематериальных факторов при выборе места работы. Цель работы – выявить взаимосвязь между внутренними кадровыми практиками и восприятием компании как работодателя, а также предложить меры по укреплению её имиджа. В ходе исследования проанализированы данные по текучести персонала, результаты exit-интервью и отзывы сотрудников. Установлено, что значительная часть увольнений приходится на первые три месяца работы, что указывает на недостаточную проработанность процесса адаптации. На основе выявленных сильных сторон и проблем сформулированы рекомендации по развитию системы адаптации новых сотрудников, включая программу обучения, персонализированную коммуникацию и вовлечение в командные практики.

Ключевые слова: имидж, организационный имидж, имидж работодателя, hr-бренд, конкурентоспособность

Введение

Человеческий капитал сегодня выступает одним из ключевых источников устойчивого конкурентного преимущества. Сотрудники, обладающие высокой квалификацией и творческим потенциалом, способны генерировать инновационные решения, напрямую влияющие на рост и адаптацию компании в условиях нестабильной внешней среды. Российский рынок труда в последние годы подвергается глубокой трансформации: если ещё пять лет назад основным драйвером изменений выступали технологические сдвиги, то сейчас всё большее влияние оказывают демографические тенденции, миграционные процессы, переосмысление ценностных установок нового поколения и стремительное появление профессий, ранее не существовавших. На этом фоне компании вынуждены выстраивать комплексные стратегии формирования привлекательного имиджа работодателя – не как дополнительную функцию HR-службы, а как элемент общей корпоративной стратегии. Особенно остро этот запрос ощущается в контексте выхода на рынок труда поколения Z, для которого приоритетными становятся не только материальные условия, но и такие аспекты, как гибкость занятости, открытость корпоративной культуры, возможности профессионального роста и социальная ответственность бизнеса.

Исследование проблем управления персоналом организации, относится к направлению, достаточно широко и полно освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных ученых Шмит Б., Сотниковой А.С., Мироновой Е.Р., Шульц Д. Е, Трубниковой В.В., Шахмаевой В.В., Виханского О.С., Скрипниченко Л.С., Дурович А.П., Гришко Н.И. и других.

Целью данной статьи является анализ влияния имиджа работодателя на конкурентные позиции компании на рынке труда. Практическая значимость и новизна исследования заключается в разработке рекомендаций организациям по совершенствованию кадровой политики сети ресторанов «Мадьяр» по развитию имиджа как работодателя и улучшению позиций на рынке труда.

Как показывает практика, в условиях высокой текучести кадров и нехватки квалифицированных специалистов устойчивое положение компании на рынке труда обеспечивается не только уровнем заработной платы, но и восприятием организации со стороны потенциальных и текущих сотрудников. В этом контексте имидж работодателя превращается в стратегический актив.

Объект исследования

Объектом исследования выступает сеть ресторанов «Мадьяр». Предмет исследования – влияние имиджа работодателя на конкурентоспособность компании на рынке труда.

Материалы и методы

Теоретической основой работы являются книги, статьи, учебные пособия российских и зарубежных ученых в сфере имиджа, управления персоналом, брендинга работодателя.

Эмпирическую базу исследования составила сеть ресторанов «Мадьяр». Данные были получены в результате изучения локальных нормативных актов, опросов и анализа Интернет-ресурсов с отзывами действующих и бывших сотрудников компании.

Литературный обзор

Понятие «имидж» появилось в 50-е гг. XX века. Слово «имидж» происходит от английского «image», что означает «образ». В зарубежных исследованиях термин образ трактуется как подобие предмета или явления, которое представлено сочетанием его материальных и идеальных свойств.

Основоположник российской школы менеджмента О.С. Виханский определяет понятие «имидж» как «устойчивое представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для данного явления» [2].

Б. Шмит, в свою очередь, связывает имидж с коллективным восприятием: «Имидж организации – это общественное восприятие, формирующееся на основе личного опыта, СМИ и слухов» [13]. Такая трактовка подчеркивает его социальную природу – имидж существует не «в себе», а только в сознании других. А.С. Сотникова развивает эту мысль, уточняя, что имидж – это не стихийное впечатление, а целенаправленно сконструированный и продвигаемый образ, основанный на реальных результатах деятельности, но оформленный так, чтобы вызывать у целевых групп устойчивые эмоциональные и когнитивные реакции [12].

Л.С. Скрипниченко обращает внимание на внутреннюю функцию имиджа: он не только влияет на внешнее восприятие, но и способен сплачивать коллектив, повышать идентификацию сотрудников с организацией и, как следствие, их работоспособность [11]. Это особенно важно в контексте рынка труда, где имидж работодателя формируется одновременно «снаружи» и «изнутри».

Для организации имидж – образ компании, который создается в сознании общества с помощью СМИ, интернета и других объектов влияния. Этот искусственный образ имеет свой эмоциональный окрас, который может основываться не только на реальных, но и на сконструированных мнениях, фактах и т.п.

Для более точного понимания имиджа компании как работодателя необходимо сопоставить

определения «имидж», «репутация» и «бренд» компании на рынке труда. Имидж представляет собой совокупность эмоционально насыщенных представлений об организации как месте работы, возникающих спонтанно в сознании различных аудиторий. Бренд работодателя – это результат целенаправленной стратегии по формированию и донесению уникального ценностного предложения (EVP) [8]. Репутация, в отличие от первых двух, базируется на фактическом опыте взаимодействия с компанией и отражает её надёжность и привлекательность в глазах заинтересованных сторон. Эти три компонента образуют иерархическую, но взаимосвязанную систему: последовательная реализация брендинговой стратегии формирует позитивный имидж, который, будучи подтверждён реальной практикой, укрепляет репутацию, в свою очередь усиливающую и имидж, и бренд. Каждый последующий уровень опирается на предыдущий, но не сводится к нему. Нарушение согласованности между ними – например, громкий бренд при слабой репутации – приводит к кризису доверия и снижению привлекательности работодателя.

Таким образом, сравнив термины «имидж», «репутация», «бренд», можно дать следующее определение: имидж – это совокупность представлений, которые сформировались в сознании общественности об организации как о работодателе.

Влияние сформированного HR-бренда на конкурентоспособность организации на рынке труда проявляется не в виде абстрактного «повышения привлекательности», а в конкретных, измеримых эффектах, затрагивающих как кадровые, так и бизнес-процессы [10].

Прежде всего, компания с узнаваемым и положительным образом как работодателя получает большее количество релевантных откликов [3]. Эмпирические данные свидетельствуют: значительная часть кандидатов, особенно среди молодых специалистов, склонна выбирать работодателя не по уровню заработной платы, а по воспринимаемой ценности места работы – даже при условии финансового уступа [1]. Подобный выбор обусловлен стремлением к идентификации: работа воспринимается не только как источник дохода, но и как способ самоутверждения. В результате организации, чей имидж ассоциируется с профессиональным ростом, открытой культурой или социальной ответственностью, получают не просто отклики, а целенаправленные заявки от кандидатов, чьи ценности совпадают с корпоративными. Более того, как показывает практика, такие компании нередко получают резюме «вхолостую» – без привязки к конкретной вакансии, формируя тем самым живой и релевантный кадровый резерв [6].

Этот эффект напрямую транслируется в экономию ресурсов на подбор персонала. Чем выше узнаваемость и доверие к работодателю, тем меньше усилий требуется для привлечения внимания соискателей. Вакансии получают больше откликов, снижается зависимость от платных каналов разме-

щения и услуг внешних агентств. Данные исследований, подтверждающие: компании с сильной репутацией тратят значительно меньше на подбор высококвалифицированных кадров при сопоставимом или даже лучшем качестве отбора. Сокращается не только стоимость найма, но и его длительность – что особенно критично в условиях высокой волатильности рынка труда и дефицита узких специалистов [4].

Однако наиболее значимые последствия проявляются уже после трудоустройства. Когда реальный опыт сотрудника соответствует образу, сформированному на этапе подбора, это порождает не просто удовлетворённость, а устойчивую приверженность [14]. В работах Дуровича и Гришко приверженность описывается не как пассивная лояльность, а как активная идентификация: человек гордится принадлежностью к организации, воспринимает её цели как свои и добровольно вкладывает дополнительные усилия в достижение общих результатов [5]. Такое состояние напрямую снижает склонность к уходу, особенно в первый год работы – период максимальной уязвимости для текучести. Снижение кадровой ротации, в свою очередь, уменьшает прямые издержки на адаптацию, обучение и рекрутинг, а также косвенные – связанные с утечкой знаний, нарушением преемственности и снижением коллективной сплочённости.

Более того, приверженные сотрудники демонстрируют более высокую вовлечённость в качестве эмоциональной и интеллектуальной инвестиции в работу. Они не просто выполняют обязанности, но иницируют улучшения, проявляют ответственность за результаты команды, поддерживают корпоративные нормы даже в отсутствие контроля [3].

В условиях стирания границ между внутренней и внешней коммуникацией сотрудник перестаёт быть пассивным участником процесса – он становится носителем бренда. Положительные отзывы о работодателе, размещённые в профессиональных сетях или социальных медиа, влияют не только на соискателей, но и на клиентов, партнёров, инвесторов. Таким образом, HR-бренд перестаёт быть изолированной HR-инициативой и интегрируется в общую репутационную стратегию компании. В современной экономике, где доверие стало дефицитным ресурсом, компания, которую сотрудники готовы рекомендовать как место работы, автоматически получает преимущество и на рынке товаров и услуг.

Результаты

Мадьяр – одна из крупнейших мультибрендовых сетей ресторанов на Юге России с 24-х летним опытом в сфере гостеприимства и сервиса. Сегодня штат насчитывает около 600 сотрудников. Рестораны представлены в Краснодаре и Геленджике.

Мы проанализировали отчетность по уволенным сотрудникам в соответствии со стажем работы в компании за первое полугодие 2025 года. Данные представлены на рисунке 1:

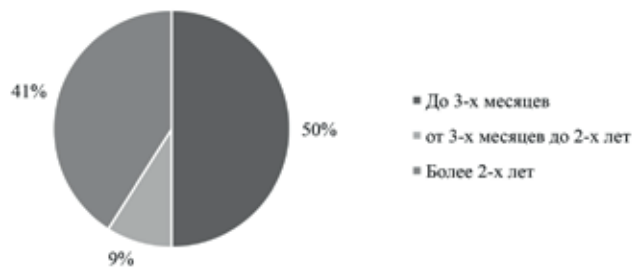


Рис. 1. Стаж сотрудников, уволившихся за первое полугодие 2025 года

Исходя из данных, можно утверждать, что половина сотрудников увольняется в течение первых трех месяцев работы, таким образом, работники принимают решение покинуть компанию в период адаптации. В связи с этим есть необходимость сделать упор на совершенствование процесса адаптации персонала.

Также мы проанализировали данные, по итогам анкетирования кандидатов за последний год, которые увольняются из компании – анкету выходного интервью. Одним из вопросов был «Порекомендуете ли вы работу в компании Мадьяр своим знакомым?», где 1 – точно не порекомендую, а 10 – обязательно порекомендую. (рисунок 2):

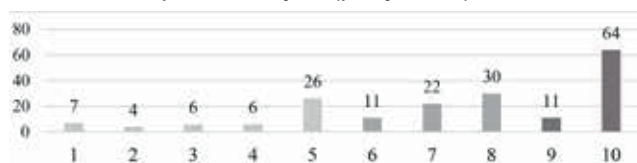


Рис. 2. Результаты ответов на вопрос: «Порекомендуете ли вы работу в компании Мадьяр своим знакомым?»

Исходя из ответов на вопрос, можно сделать вывод о том, что 40% респондентов, отметивших 9 и 10, точно порекомендовали бы компанию как работодателя своим знакомым. Треть опрошенных – 33,6%, отметили баллы от 6 до 8, возможно, эти респонденты порекомендовали бы компанию знакомым, но выделили недостатки, которые их не удовлетворяли. Участники опроса, ответившие в баллах от 1 до 5, составляют 26%, таким образом, около четверти опрошенных не порекомендовали бы компанию-работодателя.

Для сбора информации о цифровых следах был выбран интернет-портал с отзывами сотрудников о работодателе. По итогу мы сформировали общий график, отражающий количество отзывов, по общей оценке, в соответствии с рисунком 3:

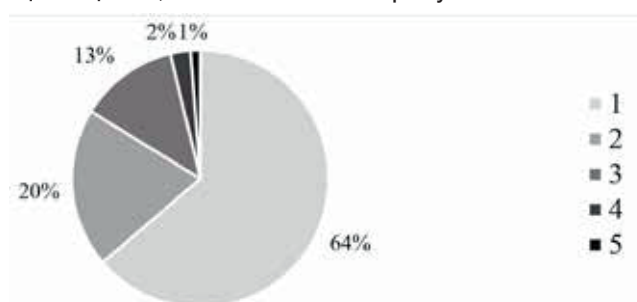


Рис. 3. Количество отзывов по итоговой оценке

В ходе анализа отзывов были выделены элементы в специфике работы сотрудников в компании «Мадьяр». Сотрудники чаще всего указывали следующие льготы и преимущества на основании 77 отзывов в соответствии с рисунком 4:

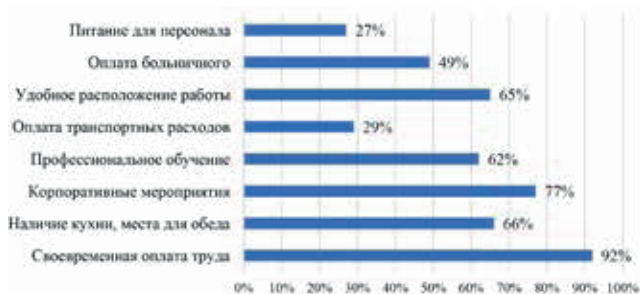


Рис. 4. Льготы и преимущества, отмеченные в отзывах

Своевременная оплата труда (92%) – самое ценное преимущество, которое выделяют сотрудники, также отмечают оплата больничного (49%), эти преимущества отражают стабильность и надежность компании. Высоко отмечено проведение корпоративных мероприятий (77%), они являются важным фактором для сплочения коллектива среди сотрудников компании. Следующими элементами являются система наставничества (62%), обеспечивающие профессиональный рост и развитие сотрудников, а также профессиональное обучение (62%), позволяющее сотрудникам получить новые знания и применить их в работе, усовершенствовать имеющиеся навыки.

Удобное расположение работы отметили 65% сотрудников, в силу того, что рестораны сети расположены в разных частях города, и сотрудник может выбрать ближайший, это снижает затраты времени и сил сотрудников на дорогу. Наличие кухни, места для обеда (66%) и питание для сотрудников (27%) – создает комфортные условия для обеденных перерывов.

Исходя из полученных данных, можно сформировать SWOT-анализ и выявить те преимущества, с помощью упоминания которых можно повысить привлекательность компании, и недостатки, зоны роста, и риски с которыми, может столкнуться организация (рисунок 5).



Рис. 5. SWOT-анализ компании как работодателя

В ходе проведенного нами анализа мы выявили проблемы, создающие имидж компании на рынке труда, влияющий на привлечение новых сотрудни-

ков, удовлетворенность персонала. Рассмотрим данные проблемы подробнее. А также предложим рекомендации, предлагаемые для их решения и в дальнейшем формирования положительного имиджа компании «Сеть ресторанов Мадьяр» как работодателя.

Основной такой проблемой является высокая текучесть кадров в течение первых трех месяцев работы, следовательно, необходимо усовершенствовать процесс адаптации сотрудников. Мы предлагаем провести тренинг для руководителей ресторана по проведению собеседований и адаптации сотрудников, а также периодически проводить оценку знаний и навыков проведения собеседования и коммуникации с кандидатами и новыми сотрудниками.

Сильной стороной компании также является обучение. В мобильном приложении для обучения есть только текстовые и фотоматериалы для новых сотрудников, а тренинги в офисе проводятся не так часто, поэтому мы предлагаем сделать обучение и в формате видеороликов, которые помогут отточить навыки сотрудников. Чтобы понизить текучесть сотрудников, работающих до 3-х месяцев, следует создать траекторию обучения для новых сотрудников каждого ресторана и должности, который будет включать все необходимые для адаптации материалы. Видеоролики можно разбить по блокам, рассказать о стандартах и причинах выполнения этого стандарта именно через ценности компании, показать примеры выполнения функций и общения с гостями, скрипты, которые можно использовать в работе. Благодаря этому каждый сотрудник сможет обучиться основным навыкам, если не было возможности посетить очный тренинг в офисе компании.

С целью получения регулярной обратной связи от кандидатов и новых сотрудников мы рекомендуем внедрить несколько инструментов:

1. Брать обратную связь от направленных кандидатов. Так мы выявим «доходимость» кандидатов, будет возможность перенести собеседование из-за форс-мажоров, а также уточним как прошло собеседование.

2. Проводить опрос среди новых сотрудников. Мы предлагаем проводить краткое телефонное интервью сотрудников в период адаптации. Это позволит узнать их оценку компании в период адаптации, дать обратную связь о руководителе и учебных материалах.

3. Сообщение перед первым рабочим днем. Мы рекомендуем внедрить систему напоминаний новым сотрудникам о первом рабочем дне через мессенджеры. В таком сообщении стоит указать адрес, график работы в первые рабочие дни, стандарты внешнего вида, контакты непосредственно-го руководителя.

Заключение

Имидж работодателя в современных условиях формируется в каждом взаимодействии – от первого

отклика на вакансию до последнего рабочего дня, и особенно интенсивно в период адаптации. В отраслях с высокой кадровой нестабильностью, таких как HoReCa, где конкуренция за персонал обостряется не только с прямыми рыночными конкурентами, но и с другими секторами экономики, устойчивость имиджа зависит от внутренней последовательности: насколько реальный опыт сотрудника соответствует обещанному на этапе найма.

Сеть ресторанов «Мадьяр» обладает значительным потенциалом как работодатель: стабильность выплат, географическая доступность точек, внимание к командной сплочённости и наличие элементов профессиональной поддержки формируют основу для устойчивого имиджа. Однако в условиях высокой текучести кадров на этапе адаптации этот потенциал реализуется не в полной мере. Процедуры вхождения новых сотрудников нуждаются в систематизации – не как формального ознакомления с регламентами, а как целостного процесса включения в профессиональное и социальное поле коллектива.

Наши рекомендации состоят в том, чтобы перестроить адаптацию с акцентом на участие: вовлекать новых сотрудников в совместные практики с первых дней – от ролевых кейсов по обслуживанию гостей до участия в командных инициативах, будь то внутренние гастрономические челленджи, волонтерские проекты или кросс-ресторанные встречи. Такой подход не только ускорит освоение стандартов, но и укрепит чувство принадлежности, превращая новичка из временного исполнителя в полноценного участника корпоративной среды. Снижение досрочной текучести позволит не только сократить издержки на подбор и обучение, но и повысить стабильность сервиса, что критично в индустрии гостеприимства. Более того, улучшение внутреннего восприятия компании стимулирует готовность сотрудников рекомендовать работодателя, усиливая органический приток кандидатов и снижая зависимость от платных рекрутинговых каналов. Таким образом, инвестиции в согласованную кадровую практику становятся стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности: они формируют репутацию надёжного и привлекательного работодателя, способного удерживать человеческий капитал даже в условиях острой кадровой конкуренции.

Литература

1. Быкова А. Д., Кузнецова Е.В. Сильный HR-бренд как фактор повышения конкурентоспособности организации // *Economy and Business: Theory and Practice*. – 2025. – Т. 1, № 1 (119). – С. 58–61.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О.С. Виханский; О.С. Виханский. – 2. изд., перераб. и доп.. – Москва: Экономика, 2003. – ISBN 5-98118-055-2. – EDN QQCWSP.

3. Горошко Е. В., Чуланова О.Л. Трансформация рынка труда в России: проблемы, вызовы и перспективы развития в 2025 году // *Актуальные вопросы экономики и управления*. – 2025.

4. Давыдова О.А. Кадровое обеспечение отраслевой экономической политики на региональном уровне // *Вопросы региональной экономики*. – 2025.

5. Дурович А. П., Гришко Н.И. Бренд работодателя как инструмент привлечения, вовлечения и удержания конкурентоспособного персонала // *Труд. Профсоюзы. Общество*. – 2024. – № 2 (84). – С. 22–29.

6. Зайцева, М.В. Методы исследования имиджа работодателя / М.В. Зайцева, И.И. Миронова // *Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования*. – Новороссийск: Московский гуманитарно-экономический институт, 2023. – С. 59–61. – EDN TITYTH.

7. Иванова, Т.Б. Сравнительный анализ российских баз данных рынка труда для выявления поколенческих и цифровых траекторий поведения населения / Т.Б. Иванова // *Парадигмы управления, экономики и права*. – 2024. – № 3(13). – С. 37–56.

8. Миронова, Е.Р. Организация службы персонала: Учебно-методическое пособие / Е.Р. Миронова. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2015. – 115 с. – EDN VOFSIS.

9. Миронова, И.И. Формирование внешнего и внутреннего имиджа компании / И.И. Миронова, Д.Д. Сатретдинова // *Первый экономический журнал*. – 2024. – № 11(353). – С. 153–160. – DOI 10.58551/20728115_2024_11_153. – EDN MPWVCB.

10. Обраскова, Т.С. Формирование положительного имиджа компании на рынке труда / Т.С. Обраскова // *Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 14–15 ноября 2019 года / Под общей редакцией Л.Н. Захаровой, М.В. Прохоровой*. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019. – С. 563–566.

11. Скрипниченко, Л.С. Взаимосвязь имиджа организации и лояльности персонала / Л.С. Скрипниченко // *Научные исследования, разработки и практические внедрения: материалы VII Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Ставрополь, 31 января 2022 года*. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «Ставропольское издательство «Параграф», 2022. – С. 243–246. – EDN TIAKZS.

12. Сотникова, А.С. Формирование и оценка имиджа и репутации организации // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2009. – № 6. – С. 136–142.

13. Шмит, Б. Эстетика маркетинга: стратегия менеджмента, создания бренда и имиджа компа-

нии / Б. Шмит, А. Симонсон; Бернд Шмит, Алекс Симонсон; [пер. с англ. Е.В. Швеца]. – Москва: АСТ, 2005. – ISBN 5-17-027868-3. – EDN QQJWNN.

14. Яркова С. А., Романцова Ю.Д., Якимова Л.Д., Малахова А.А. Анализ формирования имиджа организации-работодателя на рынке труда как фактора привлечения потенциальных работников // Наука Красноярья. – 2018. – Т. 7, № 2. – С. 7–25.

THE IMPACT OF AN EMPLOYER'S IMAGE ON A COMPANY'S COMPETITIVENESS IN THE LABOR MARKET

Mironova I.I., Zheleznicenko S.D.
Kuban State University

The article examines the influence of the employer's image on the company's competitiveness in the labor market using the example of the Magyar restaurant chain. The relevance of the study is due to the transformation of the value attitudes of applicants, the growing shortage of personnel and the increasing role of non-material factors in choosing a job. The purpose of the work is to identify the relationship between internal HR practices and the perception of the company as an employer, as well as to propose measures to strengthen its image. The study analyzed data on staff turnover, exit interview results, and employee reviews. It has been established that a significant part of layoffs occur in the first three months of work, which indicates an insufficient elaboration of the adaptation process. Based on the identified strengths and challenges, recommendations are formulated for the development of a system for adapting new employees, including a training program, personalized communication, and involvement in team practices.

Keywords: image, organizational image, employer image, hr brand, competitiveness.

References

1. Bykova A.D., Kuznetsova E.V. A strong HR brand as a factor in increasing the competitiveness of an organization // *Economy and Business: Theory and Practice*. – 2025. – Vol. 1, No. 1 (119). – pp. 58–61.
2. Vikhansky, O.S. *Strategic management: Textbook for students studying in the specialty and the direction of "Management"* / O.S. Vikhansky; O.S. Vikhansky. – 2nd ed., revised. and add.. Moscow: Ekonomist Publ., 2003. ISBN 5-98118-055-2. EDN QQCWSP.

3. Goroshko E. V., Chulanova O.L. Transformation of the labor market in Russia: problems, challenges and development prospects in 2025 // *Actual issues of economics and management*. – 2025.
4. Davydova O.A. Staffing of sectoral economic policy at the regional level // *Issues of regional economics*. – 2025.
5. Durovich A. P., Grishko N.I. The employer's brand as a tool for attracting, engaging and retaining competitive staff // *Labour. Trade unions. The Society*. – 2024. – № 2 (84). – Pp. 22–29.
6. Zaitseva, M.V. Methods of employer image research / M.V. Zaitseva, I.I. Mironova // *Legal, economic and humanitarian issues of the modern development of society: theoretical and applied research*. Novorossiysk: Moscow Humanitarian and Economic Institute, 2023. pp. 59–61. EDN TITYTH.
7. Ivanova, T.B. Comparative analysis of Russian labor market databases to identify generational and digital trajectories of population behavior / T.B. Ivanova // *Paradigms of management, Economics and Law*. – 2024. – № 3(13). – Pp. 37–56.
8. Mironova, E.R. *Personnel service organization: An educational and methodical manual* / E.R. Mironova. Krasnodar: Kuban State University, 2015. 115 p. – EDN VOFSIS.
9. Mironova, I.I. Formation of the external and internal image of the company / I.I. Mironova, D.D. Satretdinova // *The First Economic Journal*. – 2024. – № 11(353). – Pp. 153–160. – DOI 10.58551/20728115_2024_11_153. – EDN MPWVCB.
10. Obraskova, T.S. Formation of a positive image of a company in the labor market / T.S. Obraskova // *Psychology of personnel management and social entrepreneurship in the context of a changing technological structure: Collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, November 14–15, 2019* / Under the general editorship of L.N. Zakharova, M.V. Prokhorova. Nizhny Novgorod: N.I. Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University, 2019, pp. 563–566.
11. Skripnichenko, L.S. The relationship between the organization's image and staff loyalty / L.S. Skripnichenko // *Scientific research, development and practical implementation: proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference: at 2 a.m., Stavropol, January 31, 2022*. Stavropol: Stavropol Paragraph Publishing House Limited Liability Company, 2022. pp. 243–246. EDN TIAKZS.
12. Sotnikova, A.S. Formation and assessment of the image and reputation of an organization // *Marketing in Russia and abroad*, 2009, No. 6, pp. 136–142.
13. Schmit, B. *Aesthetics of marketing: strategy of management, brand creation and company image* / B. Schmit, A. Simonson; Bernd Schmit, Alex Simonson; [trans. from English by E.V. Shvets]. – Moscow: AST, 2005. – ISBN 5-17-027868-3. – EDN QQJWNN.
14. Yarkova S. A., Romantsova Yu. D., Yakimova L.D., Malakhova A.A. Analysis of the formation of the image of an employer organization in the labor market as a factor in attracting potential employees. *Nauka Krasnoyarsk*. – 2018. – Vol. 7, No. 2. – pp. 7–25.

Роль высших учебных заведений в повышении образовательного и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов в современной России

Моттаева Анжела Бахауовна,

д.э.н., доцент, профессор Кафедры стратегического и инновационного развития, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Московский университет имени С.Ю. Витте
E-mail: abmottaeva@fa.ru

Гаганова Елена Владимировна,

канд. экон. наук, доцент, Государственный университет управления
E-mail: Angela-1309.m@yandex.ru

Солодарь Анна Александровна,

Московский университет имени С.Ю. Витте
E-mail: Doptaganka@yandex.ru

В статье исследуется многоаспектная роль высших учебных заведений в формировании и развитии образовательного и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов России в условиях цифровой трансформации экономики. Проанализированы ключевые факторы, влияющие на эффективность взаимодействия вузов с рынком труда, и выявлены существующие противоречия между образовательными стратегиями и потребностями инновационной экономики. На примере Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова рассмотрены инновационные механизмы адаптации образовательных программ к изменяющимся требованиям работодателей и перспективным направлениям развития экономики. Предложена комплексная модель интеграции образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности вузов, направленная на формирование компетенций, востребованных в условиях цифровизации и глобализации. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования государственной политики в сфере высшего образования и повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов России на международном уровне.

Ключевые слова: высшие учебные заведения, трудовые ресурсы, интеллектуальный потенциал, образовательные стратегии, цифровая экономика, компетенции, инновационное развитие.

Введение

Интенсификация процессов трансформации глобальной экономики, обусловленная стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, искусственного интеллекта и формированием цифровых экосистем, существенно изменяет требования к качеству трудовых ресурсов и, следовательно, к системе высшего образования. Современный университет, перестав быть исключительно центром передачи знаний, превращается в многофункциональный институт, формирующий интеллектуальный потенциал общества и определяющий перспективные направления социально-экономического развития.

Актуальность исследования роли высших учебных заведений в повышении образовательного и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов обусловлена необходимостью преодоления противоречий между существующими образовательными моделями и трансформирующимися потребностями рынка труда. Проблема несоответствия компетенций выпускников вузов требованиям работодателей, отмечаемая многими исследователями, свидетельствует о необходимости переосмысления стратегических ориентиров развития высшего образования и механизмов его взаимодействия с экономикой [1].

В условиях перехода России к инновационной модели развития высшие учебные заведения становятся не просто поставщиками квалифицированных кадров, но центрами формирования человеческого капитала нового качества, обладающего гибкостью, адаптивностью и креативностью, необходимыми для успешного функционирования в динамичной цифровой среде [9]. Именно университеты, интегрируя образовательную, научно-исследовательскую и инновационную деятельность, способны создать условия для развития интеллектуального потенциала, соответствующего вызовам XXI века.

Цель данного исследования заключается в анализе существующих моделей взаимодействия высших учебных заведений с рынком труда в России и разработке рекомендаций по повышению их эффективности в контексте формирования интеллектуального потенциала трудовых ресурсов, адекватного потребностям цифровой экономики.

Результаты исследования и их обсуждение

Трансформация представлений о роли высших учебных заведений в обществе происходила парал-

лельно с эволюцией экономических систем и изменением требований к качеству трудовых ресурсов. Если в индустриальную эпоху основной функцией университетов являлась подготовка квалифицированных специалистов для конкретных отраслей экономики, то в постиндустриальном обществе акцент смещается на формирование интеллектуального потенциала, способного генерировать инновации и адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Концепция «треугольника знаний», объединяющая образование, науку и инновации, стала теоретической основой для понимания многогранной роли современных университетов. Интеграция

этих трех компонентов создает синергетический эффект, усиливающий вклад высших учебных заведений в формирование интеллектуального потенциала общества. В рамках данной концепции образовательная деятельность обеспечивает передачу знаний и формирование компетенций, научно-исследовательская работа создает новое знание, а инновационная активность трансформирует знания в конкретные продукты и услуги, востребованные рынком.

Эволюция теоретических подходов к пониманию роли высших учебных заведений в экономике знаний отражена в таблице 1.

Таблица 1. Эволюция теоретических подходов к пониманию роли высших учебных заведений в экономике

Концепция	Период доминирования	Ключевая роль университета	Взаимодействие с экономикой
Классическая (гумбольдтовская) модель	XIX в. – середина XX в.	Производство и передача фундаментальных знаний	Опосредованное, через формирование общего культурного и интеллектуального уровня общества
Индустриальная модель	Середина XX в. – 1980-е гг.	Подготовка кадров для промышленности и государственного сектора	Прямое, через выпуск специалистов, соответствующих отраслевым требованиям
Модель «предпринимательского университета»	1980-е – начало XXI в.	Коммерциализация научных исследований и подготовка предпринимателей	Активное, через трансфер технологий и создание инновационных предприятий
Модель «университета 4.0»	Современный период	Формирование экосистемы инноваций и развитие человеческого капитала	Интегрированное, через создание инновационных кластеров и участие в решении глобальных проблем
Модель «сетевого университета»	Формирующаяся модель	Координация распределенных систем производства знаний и обучения	Системное, через формирование межотраслевых и международных образовательных и исследовательских сетей

Источник: Higher Education in the Digital Age: Global Perspectives / Ed. by P. Altbach, H. de Wit. London: Routledge, 2023. 324 p.

В современном дискурсе о роли университетов в экономике знаний все большее значение приобретает концепция «третьей миссии», дополняющая традиционные функции образования и исследований социально-экономической ролью высших учебных заведений как центров регионального развития и формирования интеллектуального капитала территорий.

Интеллектуальный потенциал, будучи многомерным понятием, включает не только совокупность знаний и компетенций, но и способность к их творческому применению, генерации новых идей и инноваций. Высшие учебные заведения, формируя интеллектуальный потенциал трудовых ресурсов, влияют на качественные характеристики человеческого капитала, которые, в свою очередь, определяют конкурентоспособность национальной экономики в глобальном масштабе [5].

Российские исследователи, анализируя взаимосвязь между высшим образованием и интеллектуальным потенциалом трудовых ресурсов, отмечают, что эффективность этой взаимосвязи определяется степенью соответствия образовательных программ перспективным потребностям экономики и общества. В условиях цифровой трансформации особое значение приобретают не только профессиональные, но и общекультурные компетенции,

обеспечивающие адаптивность и гибкость трудовых ресурсов.

Система высшего образования России, пройдя через серию реформ и трансформаций в постсоветский период, сегодня представляет собой сложную структуру, включающую различные типы учебных заведений с дифференцированными миссиями и стратегиями развития. Наряду с традиционными университетами, фокусирующимися на фундаментальной подготовке, функционируют исследовательские, предпринимательские и отраслевые вузы, каждый из которых вносит специфический вклад в формирование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов [8].

Анализ статистических данных свидетельствует о неоднозначных тенденциях в развитии высшего образования России в контексте его влияния на интеллектуальный потенциал трудовых ресурсов. С одной стороны, наблюдается рост доли населения с высшим образованием, с другой – сохраняются проблемы несоответствия структуры подготовки кадров потребностям экономики и недостаточной практикоориентированности образовательных программ.

Динамика ключевых показателей системы высшего образования России представлена в таблице 2.

Таблица 2. Динамика ключевых показателей системы высшего образования России

Показатель	2016 г.	2018 г.	2020 г.	2022 г.	2024 г.	Изменение за период, %
Количество вузов	896	818	741	724	708	–21,0
Численность студентов, тыс. чел.	5209	4762	4399	4049	4131	–20,7
Выпуск специалистов, тыс. чел.	1300	969	908	849	882	–32,2
Доля ППС с учеными степенями, %	71,4	73,4	75,2	76,1	77,3	+8,3
Объем НИОКР в расчете на одного НПР, тыс. руб.	136,4	147,5	159,2	167,3	178,9	+31,2
Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение года, %	75,6	77,1	76,8	74,3	72,5	–4,1

Источник: данные Росстата.

Данные таблицы свидетельствуют о продолжающемся процессе оптимизации системы высшего образования, сопровождающемся сокращением количества вузов и численности студентов. Одновременно наблюдается рост качественных показателей, таких как доля преподавателей с учеными степенями и объем научно-исследовательской деятельности. Однако настораживающим фактором является снижение доли выпускников, трудоустроившихся в течение года после окончания вуза, что может свидетельствовать о нарастающем несоответствии компетенций выпускников требованиям работодателей.

Структурные диспропорции в подготовке кадров для различных секторов экономики наглядно демонстрирует сопоставление структуры выпуска специалистов и потребностей рынка труда (рис. 1).

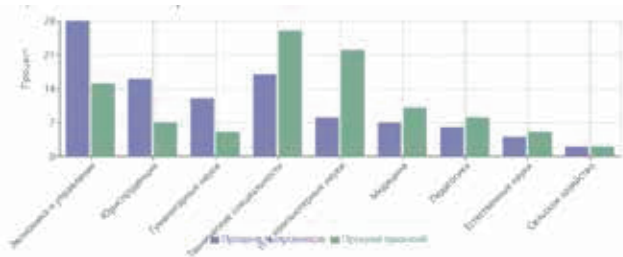


Рис. 1. Соотношение структуры выпуска специалистов и потребностей рынка труда по укрупненным группам специальностей и направлений подготовки в 2024 году

Источник: данные Росстата.

Таблица 3. Динамика показателей патентной активности российских вузов

Показатель	2016 г.	2018 г.	2020 г.	2022 г.	2024 г.	Изменение за период, %
Количество патентных заявок	5912	6217	6543	6891	7245	+22,5
Количество полученных патентов	4327	4583	4912	5264	5671	+31,1
Доля вузов в общем количестве патентов РФ, %	12,3	13,5	14,8	16,2	17,5	+42,3
Количество лицензионных соглашений	674	729	845	931	1087	+61,3
Доходы от использования интеллектуальной собственности, млн руб.	189	234	276	318	389	+105,8

Источник: данные Росстата.

Таблица демонстрирует положительную динамику патентной активности российских вузов, что свидетельствует о возрастающей роли университе-

тета как центров производства новых знаний и технологий. Особенно заметен рост доходов от использования интеллектуальной собственности, что

Диаграмма наглядно демонстрирует существующие диспропорции между структурой подготовки кадров и потребностями экономики. Наибольший дисбаланс наблюдается в сфере информационных технологий и инженерных специальностей, где спрос на рынке труда значительно превышает предложение выпускников вузов. В то же время сохраняется избыточная подготовка специалистов в области экономики, управления и юриспруденции.

Анализ образовательных программ ведущих российских университетов показывает, что процесс их адаптации к меняющимся требованиям цифровой экономики происходит недостаточно оперативно. Сохраняется инерционность образовательных систем, проявляющаяся в медленном обновлении содержания обучения и методов преподавания. В то же время появляются инновационные образовательные модели, направленные на формирование междисциплинарных компетенций и развитие творческого потенциала обучающихся [4].

Вклад высших учебных заведений в формирование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов не ограничивается подготовкой специалистов. Значительную роль играет научно-исследовательская и инновационная деятельность, создающая новые знания и технологии. В этом контексте показательна динамика патентной активности российских вузов, представленная в таблице 3.

указывает на усиление коммерциализации результатов научных исследований и разработок.

Важным аспектом развития интеллектуального потенциала является формирование цифровых компетенций, востребованных в условиях цифровой трансформации экономики. Результаты исследования уровня цифровых компетенций выпускников российских вузов представлены на рисунке 2.

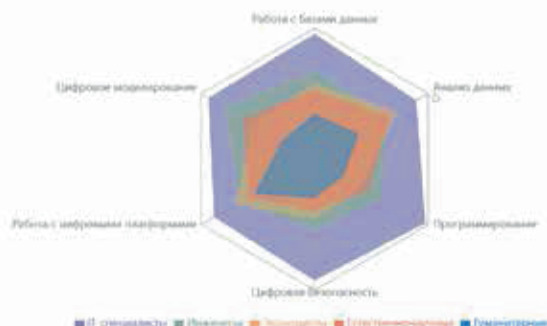


Рис. 2. Уровень владения цифровыми компетенциями выпускниками вузов различных направлений подготовки (по 10-балльной шкале)

Источник: Гришин В.И. Российское экономическое пространство: проблемы и перспективы реструктуризации: монография / Гришин В.И. Москва: Инфра-М, 2023.

Диаграмма свидетельствует о значительной дифференциации уровня владения цифровыми компетенциями в зависимости от направления подготовки. Если выпускники IT-специальностей демонстрируют высокий уровень владения всеми категориями цифровых компетенций, то для выпускников гуманитарных направлений характе-

рен существенно более низкий уровень, что может ограничивать их конкурентоспособность на рынке труда цифровой экономики.

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, являясь одним из ведущих экономических вузов страны, демонстрирует инновационные подходы к формированию интеллектуального потенциала трудовых ресурсов в условиях цифровой трансформации экономики. Многолетний опыт университета в подготовке высококвалифицированных кадров для различных отраслей экономики сочетается с активным внедрением передовых образовательных технологий и развитием научно-исследовательской деятельности.

Образовательная стратегия РЭУ им. Г.В. Плеханова, ориентированная на подготовку специалистов, соответствующих требованиям цифровой экономики, характеризуется интеграцией традиционных экономических дисциплин с курсами по информационным технологиям, анализу данных и цифровому предпринимательству. Междисциплинарный подход, реализуемый в рамках образовательных программ, способствует формированию у выпускников комплексного видения экономических процессов и способности применять цифровые инструменты для решения профессиональных задач.

Анализ образовательных программ РЭУ им. Г.В. Плеханова свидетельствует о системной работе по адаптации содержания обучения к меняющимся требованиям рынка труда. Структура образовательного портфеля университета, представленная в таблице 4, отражает приоритетные направления подготовки кадров для цифровой экономики.

Таблица 4. Структура образовательного портфеля РЭУ им. Г.В. Плеханова в контексте подготовки кадров для цифровой экономики

Направление подготовки	Ключевые образовательные программы	Формируемые цифровые компетенции	Партнеры-работодатели
Экономика	Цифровая экономика, Финансовые технологии и аналитика	Анализ больших данных, экономико-математическое моделирование, блокчейн-технологии	Сбербанк, ВТБ, Яндекс, PwC
Менеджмент	Управление цифровым предприятием, Инновационный менеджмент	Управление цифровыми проектами, бизнес-аналитика, цифровой маркетинг	X5 Retail Group, MTC, АФК Система
Информационные системы и технологии	Информационные системы в экономике, Прикладная информатика в экономике	Программирование, искусственный интеллект, информационная безопасность	1C, IBS, SAP, Accenture
Торговое дело	Цифровая коммерция, Интернет-маркетинг	Управление e-commerce проектами, цифровые инструменты продвижения, омниканальность	Wildberries, Ozon, Авито
Гостиничное дело	Цифровые технологии в индустрии гостеприимства	Автоматизированные системы управления гостиничным бизнесом, цифровой туризм	Booking.com, TripAdvisor, Accor

Источник: Каргина Е.В., Университет в условиях глобальных трансформаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 1 (121). С. 33–42.

Интеграция образовательной и научно-исследовательской деятельности является важным фактором формирования интеллектуального потенциала в РЭУ им. Г.В. Плеханова. Научные школы университета, специализирующиеся

на исследовании актуальных проблем экономики и управления, создают теоретическую базу для развития образовательных программ и обеспечивают трансфер новых знаний в образовательный процесс.

Ключевые показатели научно-исследовательской деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова, представленные в таблице 5, демонстрируют устойчивый рост научной активности и ее вклад в формирование интеллектуального потенциала.

Особое внимание в РЭУ им. Г.В. Плеханова уделяется развитию инновационной инфраструктуры, обеспечивающей коммерциализацию результатов научных исследований и формирование предпринимательских компетенций у обучающихся. Созданный в университете инновационный центр объединяет бизнес-инкубатор,

технопарк и центр трансфера технологий, создавая экосистему для развития студенческого предпринимательства и реализации инновационных проектов.

Взаимодействие РЭУ им. Г.В. Плеханова с работодателями осуществляется на системной основе через различные механизмы, включая совместную разработку образовательных программ, организацию практик и стажировок, проведение совместных научно-исследовательских проектов. Формы сотрудничества с работодателями и их эффективность представлены в таблице 6.

Таблица 5. Динамика показателей научно-исследовательской деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова

Показатель	2016 г.	2018 г.	2020 г.	2022 г.	2024 г.	Изменение за период, %
Объем финансирования НИОКР, млн руб.	256,3	287,5	312,8	345,6	392,4	+53,1
Количество публикаций, индексируемых в Scopus и Web of Science	412	478	523	591	647	+57,0
Количество полученных РИД	78	85	93	107	124	+58,9
Количество научных лабораторий	12	14	17	19	21	+75,0
Количество студентов, вовлеченных в научно-исследовательскую деятельность, % от общего числа	17,3	19,8	22,5	25,7	28,9	+67,1

Источник: Результаты НИР, финансируемых из средств Университета. Официальный сайт «РЭУ им. Г.В. Плеханова» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rea.ru/science/direktsiya-po-nauke-i-innovatsiyam/orgnirupr/konkursyi-na-vyipolnenie-nir-iz-sredstv-universiteta/rezultatyi-nauchnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 05.11.2025).

Таблица 6. Формы взаимодействия РЭУ им. Г.В. Плеханова с работодателями и их эффективность

Форма взаимодействия	Количество партнеров-работодателей	Количество вовлеченных студентов	Результативность взаимодействия
Базовые кафедры	17	1243	68% выпускников трудоустраиваются у партнеров-работодателей
Программы двойных дипломов с корпоративными университетами	8	345	93% выпускников трудоустраиваются у партнеров-работодателей
Корпоративные образовательные модули	25	1876	Повышение практикоориентированности образовательных программ
Совместные научно-исследовательские проекты	31	578	Внедрение результатов НИР в практическую деятельность компаний
Корпоративные стипендиальные программы	14	235	Привлечение талантливых студентов
Хакатоны и кейс-чемпионаты	47	2167	Развитие soft skills и практических навыков

Источник: Программа развития РЭУ им. Г.В. Плеханова. Официальный сайт Минобрнауки. [Электронный ресурс]. – URL: <https://priority2030.ru/analytics/euewwrcsxx/program> (дата обращения: 05.11.2025).

Интернационализация образовательной и научной деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова способствует интеграции университета в глобальное образовательное пространство и обогащению образовательных программ международным опытом. Развитие международных партнерств с ведущими университетами и бизнес-школами создает условия для формирования у обучающихся компетенций, востребованных на международном рынке труда.

Анализ трудоустройства выпускников РЭУ им. Г.В. Плеханова свидетельствует о высоком уровне их востребованности на рынке труда, что подтверждает эффективность образовательных стратегий университета в контексте формирова-

ния интеллектуального потенциала трудовых ресурсов. Структура трудоустройства выпускников по отраслям экономики представлена на рисунке 3.

Диаграмма показывает, что наибольшая доля выпускников РЭУ им. Г.В. Плеханова трудоустраивается в сфере финансов и банковского дела, однако значительный процент находит применение своим компетенциям в IT-секторе и цифровых технологиях, что свидетельствует об успешной адаптации образовательных программ университета к требованиям цифровой экономики.

Анализ современного состояния системы высшего образования России и опыта РЭУ им. Г.В. Плеханова позволяет выделить ключевые

стратегические направления повышения роли высших учебных заведений в формировании интеллектуального потенциала трудовых ресурсов, адекватного потребностям цифровой экономики.



Рис. 3. Распределение выпускников РЭУ им. Г.В. Плеханова по отраслям экономики (выпуск 2023 года)

Источник: составлено автором на основе опроса 50 выпускников РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Трансформация образовательных моделей в условиях цифровизации предполагает не просто внедрение новых технологий в учебный процесс, но и фундаментальное переосмысление содержания образования и методов обучения. Переход от передачи готовых знаний к формированию компетенций, необходимых для самостоятельного приобретения и генерации новых знаний, становится императивом современного высшего образования.

Формирование междисциплинарных образовательных программ, интегрирующих экономические, технологические и гуманитарные дисциплины, позволяет подготовить специалистов, способных системно мыслить и решать сложные многофакторные проблемы. Опыт РЭУ им. Г.В. Плеханова демонстрирует эффективность такого подхода, проявляющуюся в высокой востребованности выпускников на рынке труда.

Развитие партнерских отношений с бизнес-сообществом, выходящих за рамки традиционной организации практик и стажировок, создает условия для интеграции образовательного процесса в реальную экономическую деятельность. Совместная разработка образовательных программ, привлечение специалистов-практиков к преподаванию, создание базовых кафедр позволяют обеспечить соответствие компетенций выпускников актуальным и перспективным требованиям работодателей.

Не менее важным направлением является интенсификация научно-исследовательской и инновационной деятельности университетов. Создание исследовательских консорциумов, объединяющих потенциал вузов, научных организаций и инновационных компаний, способствует генерации новых знаний и их трансформации в технологии и продукты, востребованные рынком.

Особое значение приобретает формирование предпринимательской экосистемы университетов, создающей условия для развития инновационного предпринимательства и коммерциализации результатов научных исследований. Опыт создания бизнес-инкубаторов, акселераторов и технопарков

при вузах демонстрирует их эффективность в развитии предпринимательских компетенций студентов и формировании интеллектуального потенциала, ориентированного на создание инноваций.

Интернационализация образовательной и научной деятельности университетов, несмотря на существующие геополитические вызовы, остается важным фактором повышения конкурентоспособности российского высшего образования и интеграции в глобальное образовательное пространство. Развитие международных партнерств, создание совместных образовательных программ, участие в международных научных проектах способствуют обогащению интеллектуального потенциала трудовых ресурсов международным опытом и компетенциями, востребованными на глобальном рынке труда.

Особую актуальность приобретает внедрение системы непрерывного образования, обеспечивающей возможность постоянного обновления знаний и компетенций в течение всей профессиональной деятельности. Университеты, разрабатывая программы дополнительного профессионального образования и курсы повышения квалификации, адаптированные к потребностям цифровой экономики, способствуют поддержанию актуальности интеллектуального потенциала трудовых ресурсов в условиях быстрых технологических изменений.

Цифровая трансформация самих университетов, предполагающая не только внедрение цифровых инструментов в образовательный процесс, но и формирование цифровой культуры, развитие цифровых компетенций преподавателей и административного персонала, является необходимым условием для эффективного выполнения вузами своей роли в формировании интеллектуального потенциала трудовых ресурсов цифровой экономики.

Комплексная реализация указанных стратегических направлений требует системного подхода, предполагающего согласованные действия всех заинтересованных сторон: государства, бизнес-сообщества, научных организаций и самих высших учебных заведений. Только в этом случае возможно преодоление существующих противоречий между системой высшего образования и требованиями инновационной экономики, формирование интеллектуального потенциала трудовых ресурсов, соответствующего вызовам XXI века.

Заключение

Проведенное исследование роли высших учебных заведений в повышении образовательного и интеллектуального потенциала трудовых ресурсов в современной России позволило сформулировать ряд ключевых выводов.

Во-первых, в условиях цифровой трансформации экономики высшие учебные заведения выступают не просто поставщиками квалифицированных кадров, но центрами формирования интеллектуального потенциала нового качества, характеризующегося междисциплинарностью, креативностью, адаптивностью и способностью к непрерывному обучению.

Во-вторых, анализ современного состояния системы высшего образования России выявил ряд проблем, ограничивающих ее эффективность в контексте формирования интеллектуального потенциала трудовых ресурсов: структурные диспропорции в подготовке кадров, недостаточная практикоориентированность образовательных программ, инерционность в обновлении содержания обучения и методов преподавания.

В-третьих, опыт Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова демонстрирует эффективность инновационных подходов к формированию интеллектуального потенциала, основанных на интеграции образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, развитии междисциплинарных образовательных программ, системном взаимодействии с работодателями и создании предпринимательской экосистемы.

В-четвертых, стратегическими направлениями повышения роли высших учебных заведений в формировании интеллектуального потенциала трудовых ресурсов являются: трансформация образовательных моделей, развитие партнерских отношений с бизнес-сообществом, интенсификация научно-исследовательской и инновационной деятельности, формирование предпринимательской экосистемы, интернационализация образования, внедрение системы непрерывного образования и цифровая трансформация самих университетов.

Реализация предложенных направлений требует консолидации усилий всех заинтересованных сторон и формирования эффективных механизмов координации их деятельности. Государственная политика в сфере высшего образования должна создавать стимулы для развития инновационных образовательных моделей, соответствующих вызовам цифровой экономики, и обеспечивать нормативную и финансовую поддержку университетов, активно включающихся в процесс формирования интеллектуального потенциала трудовых ресурсов.

Бизнес-сообщество, в свою очередь, должно более активно участвовать в формировании образовательных программ, предоставлении баз для практики студентов, финансировании научных исследований и разработок, востребованных экономикой. Только в условиях эффективного государственно-частного партнерства возможно преодоление существующего разрыва между компетенциями выпускников вузов и требованиями работодателей.

Университеты должны переосмыслить свою миссию в контексте формирования интеллектуального потенциала трудовых ресурсов, перейти от модели передачи готовых знаний к модели развития компетенций, необходимых для успешной деятельности в условиях цифровой экономики. Это предполагает не только трансформацию образовательного процесса, но и создание инновационных экосистем, объединяющих образовательную, научно-исследовательскую и предпринимательскую деятельность.

Роль высших учебных заведений в повышении образовательного и интеллектуального потенциа-

ла трудовых ресурсов в современной России будет возрастать по мере углубления процессов цифровизации и глобализации, требующих нового качества человеческого капитала. От эффективности выполнения университетами этой роли во многом зависит конкурентоспособность национальной экономики и перспективы ее инновационного развития.

Литература

1. Астафурова О.А. Современные образовательные технологии: педагогика и психология: монография. М.: ИНФРА-М, 2023. 332 с.
2. Гришин В.И. Российское экономическое пространство: проблемы и перспективы реструктуризации: монография / Гришин В.И. Москва: Инфра-М, 2023.
3. Егоршин А., Горбунова Е. Концепция стратегического управления вузом // Высшее образование в России. 2021. № 10. С. 31–38.
4. Каргина Е.В., Университет в условиях глобальных трансформаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 1 (121). С. 33–42.
5. Константиновский Д.Л. Интеллектуальный потенциал и инновационное развитие // СНИСП. 2022. № 3 (23). С. 43–61.
6. Лизина О.М., Федонина О.В. Влияние цифровизации экономики на состояние рынка труда: тенденции мира и России // Контентус. 2023. № 7 (84). С. 93–100.
7. Митяков С.Н., Митякова О.И., Мурашова Н.А. Цифровая экономика: новые вызовы для системы образования // Инновации. 2019. № 10 (252). С. 50–57.
8. Попова О.. Трансформация высшего образования в условиях цифровой экономики // Вопросы управления. 2018. № 5 (35). С. 158–160.
9. Тарабаева В.Б. Управление интеллектуальным капиталом в вузе // NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право. 2023. № 23 (166). С. 86–91.
10. Тарасова Н.В. Электронные образовательные ресурсы как дидактический инструмент цифровой трансформации общего образования: проблемы использования // ПНиО. 2022. № 5 (59). С. 518–532.
11. Higher Education in the Digital Age: Global Perspectives / Ed. by P. Altbach, H. de Wit. London: Routledge, 2023. 324 p.
12. Результаты НИР, финансируемых из средств Университета. Официальный сайт «РЭУ им. Г.В. Плеханова» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rea.ru/science/direktsiya-po-nauke-i-innovatsiyam/orgnirupr/konkursyi-na-vyipolnenie-nir-iz-sredstv-universiteta/rezultatyi-nauchnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 05.11.2025).
13. Программа развития РЭУ им. Г.В. Плеханова. Официальный сайт Минобрнауки. [Электронный ресурс]. – URL: <https://priority2030.ru/analytics/euewwrcszx/program> (дата обращения: 05.11.2025).

14. Жукевич Г.В., Шабаета С.В. Интеграция цифровых инноваций для устойчивого развития рынка труда России. Социально-трудовые исследования. 2025;60(3):77–88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-88

15. Шабаета С.В., Жукевич Г.В. Согласование интересов участников как инструмент успешного отраслевого стратегирования (на примере лесопромышленного комплекса России). Экономика промышленности. 2024;17(2):146–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1283>

16. Моттаева А.Б. Современные тренды развития инфраструктуры атомной энергетики / А.Б. Моттаева // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 3. – С. 182–188. – EDN TKWIRZ.

17. Mottaeva A. Formation of the priority directions of innovative strategic energy management / A. Mottaeva, A. Minnullina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Khabarovsk, 10–13 апреля 2017 года. Vol. 90. – Khabarovsk: Institute of Physics Publishing, 2017. – P. 012123. – DOI 10.1088/1755-1315/90/1/012123. – EDN UXQFFZ.

18. Mottaeva A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15–17 ноября 2016 года. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.

19. Fokina O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

20. Franchising technologies for sustainable economic development / E. Ganebnykh, T. Larina, E. Petrova, A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, St. Petersburg, 20–22 декабря 2017 года. Vol. 170. – St. Petersburg: EDP Sciences, 2018. – P. 01044. – DOI 10.1051/mateconf/201817001044. – EDN YCHHFB.

THE ROLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ENHANCING THE EDUCATIONAL AND INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE WORKFORCE IN MODERN RUSSIA

Mottaeva A.B., Gaganova E.V., Solodov A.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow State University named after S. Yu. Witte, State University of Management

This article explores the multifaceted role of higher education institutions in forming and developing the educational and intellectual potential of human resources in Russia within the context of digital economic transformation. The paper analyzes key factors affecting the efficiency of university interactions with the labor market and identifies existing contradictions between educational strategies and innovative economy requirements. Using the example of Plekhanov Russian University of Economics, the author examines innovative mechanisms for adapting educational programs to evolving employer demands and prospective economic development directions. A comprehensive model for integrating educational, research, and innovation activities of universities is proposed, aimed at developing competencies required in the conditions of digitalization and globalization. The research findings can be utilized to improve state policy in higher education and enhance the competitiveness of Russian human resources at the international level.

Keywords: higher education institutions, human resources, intellectual potential, educational strategies, digital economy, competencies, innovative development, Plekhanov Russian University of Economics.

References

1. Astafurova O.A. Modern educational technologies: pedagogy and psychology: a monograph. Moscow: INFRA-M, 2023. 332 p.
2. Grishin V.I. The Russian economic space: problems and prospects of restructuring: a monograph / Grishin V.I. Moscow: Infra-M, 2023.
3. Egorshin A., Gorbunova E. The concept of strategic university management // Higher education in Russia. 2021. № 10. pp. 31–38.
4. Kargina E.V., University in the context of global transformations // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022. № 1 (121). pp. 33–42.
5. Konstantinovskiy D.L. Intellectual potential and innovative development // SNIP. 2022. № 3 (23). pp. 43–61.
6. Lizina O.M., Fedonina O.V. The impact of digitalization of the economy on the labor market: trends in the world and Russia // Contentus. 2023. № 7 (84). pp. 93–100.
7. Mityakov S.N., Mityakova O.I., Murashova N.A. Digital economy: new challenges for the education system // Innovations. 2019. № 10 (252). pp. 50–57.
8. Popova O.I. Transformation of higher education in the digital economy // Management issues. 2018. № 5 (35). pp. 158–160.
9. Tarabayeva V.B. Intellectual capital management in higher education institutions // NOMOTHETIKA: Philosophy. Sociology. Right. 2023. № 23 (166). pp. 86–91.
10. Tarasova N.V. Electronic educational resources as a didactic tool for the digital transformation of general education: problems of use // PNI.O. 2022. № 5 (59). pp. 518–532.
11. Higher Education in the Digital Age: Global Perspectives / Ed. by P. Altbach, H. de Wit. London: Routledge, 2023. 324 p.
12. The results of research funded by the University. The official website of Plekhanov Russian University of Economics [Electronic resource]. – URL: <https://www.rea.ru/science/direktsiya-po-nauke-i-innovatsiyam/orgnirupr/konkursyi-na-vyipolnenie-nir-iz-sredstv-universiteta/rezultaty-nauchnoy-deyatelnosti> (date of application: 05.11.2025).
13. The development Program of the Plekhanov Russian University of Economics. The official website of the Ministry of Education and Science. [electronic resource]. – URL: <https://priority2030.ru/analytics/euewrcsx/program> (date of request: 05.11.2025).
14. Zhukevich G.V., Shabaeva S.V. Integration of digital innovations for sustainable development of the Russian labor market. Social and labor research. 2025; 60 (3):77–88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-88
15. Shabaeva S.V., Zhukevich G.V. Coordination of interests of participants as a tool for successful sectoral strategizing (on the example of the Russian timber industry). Industrial economics. 2024;17(2):146–155. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1283>
16. Mottaeva A.B. Modern trends in the development of nuclear energy infrastructure / A.B. Mottaeva // Forging and stamping production. Pressure treatment of materials. – 2025. – № 3. – pp. 182–188. – EDN TKWIRZ.
17. Mottaeva A. Formation of the priority directions of innovative strategic energy management / A. Mottaeva, A. Minnullina // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Khabarovsk, 10–13 апреля 2017 года. Vol. 90. – Khabarovsk: Institute of Physics Publishing, 2017. – P. 012123. – DOI 10.1088/1755-1315/90/1/012123. – EDN UXQFFZ.
18. Mottaeva A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15–17 ноября 2016 года. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.
19. Fokina O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.
20. Franchising technologies for sustainable economic development / E. Ganebnykh, T. Larina, E. Petrova, A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, St. Petersburg, 20–22 декабря 2017 года. Vol. 170. – St. Petersburg: EDP Sciences, 2018. – P. 01044. – DOI 10.1051/mateconf/201817001044. – EDN YCHHFB.

Роль государства в формировании условий цифровой трансформации нефтегазового предприятия

Назаров Михаил Антонович,

аспирант, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)

E-mail: nma_99@mail.ru

Цифровая трансформация нефтегазовой компании является краеугольным камнем её устойчивого развития и обеспечения должного уровня конкурентоспособности в условиях современной экономики. Результат цифрового преобразования определяется конфигурацией эндогенных и экзогенных факторов, в том числе характером государственной политики, задающей регуляторные, институциональные и инфраструктурные параметры среды функционирования компаний отрасли. В рамках исследования проанализированы механизмы государственного воздействия на эти параметры и показано, как они создают условия для модернизации нефтегазовых компаний.

Ключевые слова: цифровая трансформация; роль государства в ЦТ; нефтегазовый сектор; государственное управление процессом ЦТ.

Введение, обзор литературы, цель

Роль государства в формировании условий цифровой трансформации (ЦТ) нефтегазового предприятия в Российской Федерации нельзя недооценивать, т.к. российское Правительство и органы местного самоуправления разрабатывают, реализуют и адаптируют под текущие условия различные федеральные и региональные проекты, которые, в соответствии с актуальным указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», направлены на создание благоприятной среды для формирования цифровой экономики [23].

Также значение государства в контексте обеспечения условий, способствующих ЦТ субъектов отечественной экономики, ведётся активная дискуссия в академических и пленарных публикациях.

С одной стороны, существуют следующие позиции:

- основная задача государства, по мнению Мехренцева А.В., устранить бюрократические барьеры, мешающие развитию цифровой экономики («Роль государства в цифровизации экономики») [8];
- Правительство обязано предпринимать комплекс мер, направленных на решение социальных проблем, связанных с ЦТ. Например, корректировать политику в области поддержки бизнеса, подготовки кадров цифровой экономики (Кононкова Н.П «Государство и общество в цифровой трансформации экономики») [5]
- государство оказывает финансовые меры поддержки, в т.ч. проектное финансирование и инвестиции (М. Насибулин, экс-директор Департамента координации и реализации проектов по цифровой экономике Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ) [21];

С другой:

- фактор государственной поддержки ИТ-бизнеса себя исчерпал и компании подвергнуться стресс-тесту на рынке капитала в ближайшее время (по мнению директора департамента по работе с эмитентами Московской биржи Н. Логиновой) [3];
- современные отношения государства и ИТ-бизнеса должны основываться на «зрелых» правилах, поэтому, по мнению депутата Государственной думы А. Немкина, целесообразнее оказывать адресную поддержку разработчикам ПО для КИИ, а не создавать универсаль-

ные налоговые льготы для всех субъектов экономики.

При этом на фоне геополитического кризиса происходит эскалация факторов внешней турбулентности, которая затрудняет устойчивое стратегическое развитие нефтегазовой компании на базе процесса ЦТ. В результате перед менеджментом нефтегазовых организаций сформировался пул задач, связанный с противодействием террористическим угрозам, способных частично или полностью выводить материальные активы предприятия, что негативно сказывается на нефтепереработке и иных производственных процессах.

Так, согласно аналитическому отчёту «БКС Мир инвестиций», динамика нефтепереработки 2024 г. в РФ характеризуется снижением её уровня на фоне продолжающегося кризиса [10].

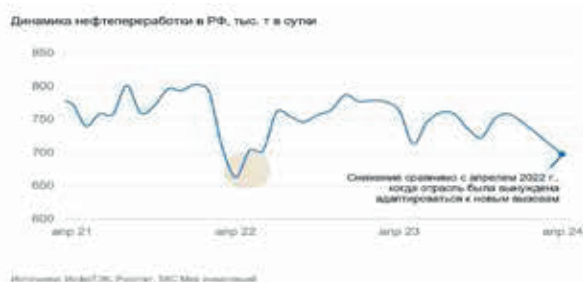


Рис. 1. Динамика нефтепереработки в Российской Федерации, тыс. тонн / сутки

Источник: [10]

Таким образом, возрастание турбулентности внешней среды обуславливает необходимость для нефтегазовых компаний достигать максимальной эффективности за счёт реализации собственной ЦТ, а также обеспечивать устойчивость к внешним воздействиям, способность к адаптивному развитию и сохранению конкурентных позиций на рынках (внутреннем и внешнем).

Следует исходить из того, что нефтегазовые предприятия выступают системообразующим элементом национальной экономики, что предопределяет активное участие государства в обеспечении их устойчивого функционирования и развития. В этой связи целью настоящего исследования является выявление роли государства в формировании условий ЦТ нефтегазовых компаний.

Методы исследования

Исследовательская работа над публикацией была организована поэтапно с последовательным использованием взаимодополняющих исследовательских методов, что обеспечило целостность проводимого анализа и воспроизводимость полученных результатов. На начальном этапе был выполнен всесторонний обзор отечественных и зарубежных академических и отраслевых исследований, аналитических материалов, нормативно-правовых документов Российской Федерации, а также официальных интернет-ресурсов нефтегазовых компаний и иных электронных источников.

Результаты контент-анализа источников обеспечили необходимую репрезентативность эмпирической базы, что позволило комплексно изучить государственное влияние на процесс цифрового преобразования нефтегазовой отрасли.

Автором произведена систематизация наиболее значимых нормативно-правовых актов, стимулирующих и мотивирующих мер поддержки модернизации нефтегазовых компаний на основе ИТ-решений. Это позволило комплексно изучить вопрос государственного влияния на процесс цифровой трансформации нефтегазового предприятия.

Результаты, дискуссия

Заинтересованность государства в эффективной трансформации нефтегазовых компаний обусловлена стремлением к достижению устойчивого экономического развития, высокой эффективности и технологичности, что зафиксировано президентским указом от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [23].

Достижение нефтегазовыми предприятиями высокого уровня цифровой зрелости способствует укреплению их конкурентных позиций и устойчивому развитию на отечественном и внешнем рынках, и, тем самым, обеспечивает реализацию целей национальной экономики. Этим обусловлена необходимость эффективной кооперации государства и бизнеса в сфере ЦТ отрасли – о чем также говорит председатель Правительства РФ М.В. Мишустин в ходе форума «Цифровые решения» [3].

Эффективная ЦТ нефтегазовой отрасли невозможна без системной перестройки экономики на базе современных информационных технологий, в обеспечении которой ключевую роль играет государство. Поскольку характер ЦТ предполагает комплексное переосмысление существующих процессов, участие государства становится критически значимым. Именно оно позволяет минимизировать риски и преодолеть институциональные барьеры, способные затормозить модернизацию нефтегазовых предприятий, а также обеспечивает согласованность действий бизнеса и власти с приоритетами национального развития [12].

В этой связи целесообразно определить экзогенные факторы, формируемые государством и стимулирующие ЦТ нефтегазовых компаний. Рассмотрим их далее.

Одной из приоритетных задач государства является устранение нормативно-правовых барьеров, затрудняющих или полностью блокирующих внедрение цифровых инициатив в деятельность нефтегазовых организаций, что, в свою очередь, препятствует реализации процессов ЦТ.

В связи с этим государственные органы РФ ведут целенаправленную работу по формированию эффективного регуляторного механизма управления инновациями, применение которого позволит нефтегазовому бизнесу своевременно и результативно интегрировать современные технологии

в производственные процессы, что критически важно в период быстрого устаревания технологических новшеств. При этом важно, чтобы разработанная система отвечала таким требованиям, как гибкость и адаптивность к изменяющимся внешним условиям.

Особое внимание в рамках нормативного регулирования уделяется вопросам обеспечения технологической и информационной безопасности

объектов нефтегазового комплекса, их надёжной и устойчивой работы с применением передовых отечественных решений, поскольку предприятия отрасли относятся к субъектам критической информационной инфраструктуры.

Далее на рисунке 2 представлен обобщенный перечень ключевых нормативно-правовых актов Российской Федерации, которые так или иначе регулируют ЦТ нефтегазовой компании.

СТРАТЕГИИ, ПРОГРАММЫ, ПОСТАНОВЛЕНИЯ И ПРИКАЗЫ ПРЕЗИДЕНТА РФ, ПОСТАНОВЛЕНИЯ И ПРИКАЗЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ПРИКАЗЫ ПРОФИЛЬНЫХ ВЕДОМСТВ	№ 147-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»	№ 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ»	№ 270-ФЗ «О модернизации транспортной системы в сфере информации и информационных технологиях в РФ»	№ 490 от 10.10.2019 «О развитии искусственного интеллекта в РФ»	№ 156 от 30.03.2022 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности КИИ РФ»
	Определяет общие правовые рамки обращения данных, функционирования инф систем и защиты информации	Обеспечивает устойчивость и защищённость системы, значимые для национальной безопасности и функционирования субъектов КИИ	Разработка, апробация, внедрение ИТ-решений в деятельности нефтегазовых субъектов	Ускорение исследований и интеграция технологий ИИ в экономике за счёт государственных инвестиций в фундаментальные и прикладные научные исследования, разработку прототипов и ПО с открытым кодом	Введение ограничений по использованию зарубежного ПО в деятельности субъектов КИИ
	№ 127-ФЗ «О персональных данных»	№ 270-ФЗ «О безопасности объектов критической информационной инфраструктуры»	Улучшение качества товаров, работ и услуг	№ 259 от 01.03.2022 г. «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации»	Ускорение импортозамещения ПО и оборудования
	Регулирует сбор и обработку данных о физических лицах	Обеспечивает безопасность и устойчивое функционирование субъектов ТЭК-отрасли от внешнего вмешательства	Повышение киберустойчивости ИТ-решений	Запрет на использование субъектами КИИ средств по защите информации, изготовленных из которых являются «недружественные» иностранные государства и подконтрольные им организации	Определение требований к ПО для значимых объектов КИИ
	Стратегия развития информационного общества в РФ на 2017-2030 гг. (Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 205)	Выявляет и предупреждает угрозы безопасности актов внешнего вмешательства		Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ
	Переход к цифровой экономике, развитие компьютеризированной инфраструктуры	Полговица кадров в области обеспечения безопасности объектов		Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ
	Подготовка кадров для цифровой экономики			Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ
	Создание условий для интеграции инноваций в национальные отрасли			Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ
	Распространение Прогноза Правительства РФ от 9 июня 2020 года № 152-р			Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ
	Достижение технологического суверенитета ТЭК и конкурентоспособности его субъектов			Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ	Регламентирование закупок иностранного ПО и услуг для значимых объектов КИИ

Рис. 2. Государственный регуляторный механизм Российской Федерации в области ЦТ нефтегазового предприятия
Примечание: составлено автором на основе: [1, 6, 11, 15–18, 22, 24, 25–27–32]

Представленные в перечне нормативно-правовые документы дополняются, корректируются и адаптируются согласно актуальной повестке, что обеспечивает согласованность комплекса мероприятий по ЦТ нефтегазовой отрасли согласно национальным целям, а также способствует укреплению безопасности и устойчивому экономическому развитию организаций на базе ИТ-решений.

Другой не менее значимой функцией государства в формировании условий для ЦТ нефтегазового предприятия является координационно-организационная. Она подразумевает реализацию комплекса мероприятий по следующим ключевым направлениям деятельности:

- 1. подготовка кадров для модернизации отраслевых предприятий и создание инструментов по поддержке и поощрению талантливых студентов.

Так, в 2024 году государственная поддержка в размере 40 млн рублей была предоставлена студенческому проекту В. Ершова, в рамках которо-

го была разработана технология автоматизированного микрофлюидного синтеза промышленно значимых химических реагентов и создана компания «Микрофлюидика». Указанная разработка соответствует одной из приоритетных задач ЦТ нефтегазовых предприятий – оптимизации производственных издержек, поскольку позволяет за счёт применения инновационных реагентов повысить эффективность процессов добычи нефти [20].

- 2. Разработка единых стандартов обмена данными между компаниями, подрядчиками и государственными органами (применение цифровой платформы «ГосТех»);

- 3. Создание отраслевых консорциумов.
- В марте 2019 года Министерство энергетики РФ совместно с субъектами ТЭК-отрасли приступило к созданию ведомственного проекта «Цифровая энергетика», участниками которого стали такие компании, как: ПАО «Газпром нефть», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ТАТНЕФТЬ», ПАО «Сур-

гутнефтегаз», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ», ПАО «НОВАТЭК», АО «Зарубежнефть», АО «Русгаздобычи» [33]. Создаваемые меры экспортной группой должны обеспечить положительный экономический эффект субъектам нефтегазовой отрасли в размере от 200 до 280 млрд руб./год за счёт оптимизации таких функций, как: разведка и добыча полезных ископаемых, нефтепереработка и химия, и логистика [33].

Другой, не менее важной функцией государства является стимулирование разработки и внедрения цифровых решений в деятельности нефтегазовых компаний при помощи инвестиций, предоставления льгот, субсидирования, налоговых преференций, кредитования и др. Особенное значение это приобретает на фоне санкций, нарушения традиционных цепочек поставок и сложившейся зависимости от иностранного ПО.

Например, государственная поддержка организаций, занимающихся радиоэлектронной продукцией, предоставляет возможность для импортозамещения датчиков и сенсоров, которые используются нефтегазовыми компаниями в собственной деятельности при проведении собственной ЦТ [7].

Ещё одним инструментом государственной поддержки выступает система грантов, позволяющая компенсировать или существенно снизить ущерб, вызванный прекращением сотрудничества нефтегазовых компаний с зарубежными вендорами высокотехнологичной и иной продукции, которая имеет значение в деятельности компаний. Примером успешной реализации такого механизма является конкурс грантов на проведение обратного инжиниринга критически значимых комплектующих изделий. Данный проект обеспечил эффективную кооперацию между заказчиками (нефтегазовыми компаниями), исполнителями (конструкторскими бюро при вузах и научных организациях) и производителями (отечественными промышленными предприятиями), способствуя ускоренному воспроизводству необходимых технологий.

Обобщенно, алгоритм выделения и реализации грантового проекта представлен на рисунке 3.



Рис. 3. Алгоритм выделения и реализации грантовой господдержки для нужд нефтегазовой компании в контексте ЦТ [19]

Также в формировании благоприятных условий для ЦТ нефтегазового предприятия государством представляются налоговые льготы, позволяющие снижать фискальную нагрузку и повышать уровень рентабельности деятельности в условиях сохраняющейся макроэкономической нестабильности (рисунк 4) [2, 9].

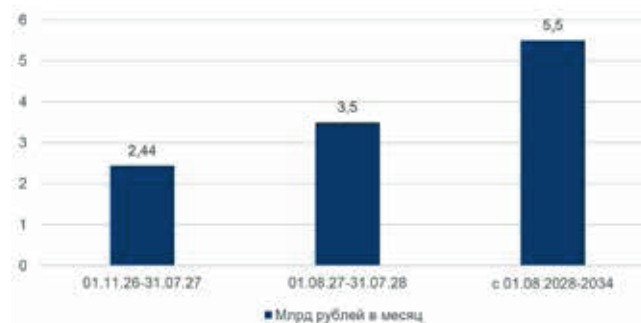


Рис. 4. Рост налоговых вычетов для ПАО «Газпром» по НДС с 01.11.26

Примечание: составлено автором на основе [2]

Также стоит упомянуть предлагаемые инициативы поддержки для нефтегазовых организаций, связанные с предоставлением налоговых льгот тем фирмам, которые используют отечественное ПО из официального реестра [4].

Другим не менее значимым направлением деятельности государства в формировании условий ЦТ нефтегазового предприятия является развитие информационной структуры нефтегазового сектора:

- создание, поддержание и обслуживание технической инфраструктуры, которая необходима для сбора, хранения и анализа данных, получаемых с различных источников (сенсоры, дроны, цифровые двойники производств и пр.) [34];
- создание и обслуживание импортонезависимых систем связи [14];
- совместное создание и развитие с бизнесом центров обработки данных (ЦОДов) [13];
- обеспечение защищённости ключевых государственных информационных систем.

Нельзя не отметить роль государства в контексте ЦТ нефтегазового предприятия в области экологического контроля и надзора. Так, в современном мире укоренилась концепция устойчивого развития (англ. «ESG»), в рамках которой государство предъявляет нефтегазовым компаниям новые требования и ограничения. Их выполнение возможно посредством использования цифровых решений, на основе которых сокращаются производственные издержки, более эффективно используются ресурсы и уменьшается количество промышленных инцидентов.

Таким образом, роль государства в формировании условий ЦТ нефтегазового предприятия визуализирована на рисунке 5.



Рис. 5. Основные функции государства в формировании условий ЦТ нефтегазовой компании

Заключение

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что государство играет системообразующую роль в формировании институциональной, инфраструктурной и организационно-экономической среды, необходимой для эффективной цифровой трансформации предприятий нефтегазового сектора. Внешняя макросреда, формируемая посредством механизмов государственного регулирования, в значительной степени определяет как потенциал реализации проектов цифровой модернизации, так и темпы и регламенты интеграции цифровых решений в ключевые бизнес-процессы. Игнорирование параметров этой среды способно существенно замедлить ход трансформационных преобразований либо нивелировать положительный эффект от прикладываемых управленческих усилий.

Литература

1. Ведомственный проект «Цифровая энергетика» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/activity/project-activities/projects/departamental-project-digital-energy> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Госдума приняла закон о льготах по НДС для «Газпрома» и «Роснефти» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20251120/gosduma-2056325489.html> (дата обращения: 19.11.2025).
3. ИТ-сектор на рынке капиталов 2025–2026: перспективы, тренды и грядущие IPO // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/gowithrussia?z=video-219608091_456245164%2Fpl_-219608091_-2 (дата обращения: 12.11.2025).
4. Компании, использующие российское ПО и электронику, смогут претендовать на налоговые льготы // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://duma.gov.ru/news/53548/> (дата обращения: 22.10.2025).
5. Кононкова Н.П. Государство и общество в цифровой трансформации экономики // Евразийский союз ученых (ЕСУ). – 2020. – № 7–4. – С. 28–33.
6. Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-п // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf> (дата обращения: 07.11.2025).
7. Льготы для производителей электроники в России // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Льготы_для_производителей_электроники_в_России (дата обращения: 22.11.2025).
8. Мехренцев А. В., Стариков Е.Н., Мезенцева Е.С. Роль государства в цифровизации экономики // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – № 13–2. – С. 134–136.
9. Налоговые льготы для нефтегаза: что изменится для компаний в 2025 году // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/nalogovye-lgoty-dlya-neftegaza-cto-izmenitsya-dlya-kompaniy-v-2025-godu/> (дата обращения: 24.11.2025).
10. Погружение в тему: оцениваем риски и последствия атак БПЛА в секторе нефтепереработки // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/pogruzhenie-v-temu-otsenivaem-riski-i-posledstviia-atak-bpla-v-sektore-neftepererabotki> (дата обращения: 03.11.2025).
11. Приказ Минпромторга России от 23.06.2016 № 2091 (ред. от 12.08.2021) «Об утверждении Концепции развития государственной информационной системы промышленности» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219735/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdad518/ (дата обращения: 23.10.2025).
12. Прокопец А. А., Шушунова Т.Н. Роль государственного управления в реализации национальных цифровых инициатив // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – Т. 35. – № 1. – С. 56–58.
13. Путин предложил правительству совместно с бизнесом реализовать развитие ЦОД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/25672771> (дата обращения: 19.11.2025).
14. Развитие систем связи предусмотрели в новом нацпроекте «Экономика данных» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/19098213> (дата обращения: 19.11.2025).
15. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 г. № 1523-п // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/128340/> (дата обращения: 20.10.2025).
16. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12.03.2024 г. № 581-п // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/152545/> (дата обращения: 20.10.2025).
17. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.08.2020 г. № 2129-п // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/129505/> (дата обращения: 20.10.2025).
18. Распоряжение Правительства РФ от 7 ноября 2023 года № 3113-п // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/50038/> (дата обращения: 20.10.2025).
19. Сладков П.А. О мерах государственной поддержки нефтегазовой отрасли // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/gosregulirovanie/842896-o-merakh-gosudarstvennoy-podderzhki-neftegazovoy-otrasli/> (дата обращения: 22.11.2025).
20. Создавая будущее: как развивается технологическое предпринимательство в РФ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myseldon.com/ru/news/index/337517918> (дата обращения: 06.11.2025).

21. ТЭК России: оцифровка // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/tsifrovizatsiya/547922-tek-rossii-otsifrovka> (дата обращения: 08.11.2025).

22. Указ Президента Российской Федерации от 01.05.2022 г. № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47796> (дата обращения: 02.11.2025).

23. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 02.11.2025).

24. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.11.2025).

25. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 22.11.2025).

26. Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 г. № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41641> (дата обращения: 02.11.2025).

27. Указ Президента Российской Федерации от 30.03.2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (дата обращения: 10.11.2025).

28. Федеральный закон от 21.07.2011 г. № 256-ФЗ «О безопасности объектов топливно-энергетического комплекса» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/33689> (дата обращения: 22.10.2025).

29. Федеральный закон от 26.07.2017 г. № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42128> (дата обращения: 22.10.2025).

30. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24157> (дата обращения: 11.11.2025).

31. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» // [Электронный ре-

сурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24154> (дата обращения: 22.11.2025).

32. Федеральный закон от 31.07.2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых и технологических инноваций в Российской Федерации» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45796> (дата обращения: 23.10.2025).

33. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2021/8/933/ (дата обращения: 23.10.2025).

34. Шураев И.А. Государственная поддержка в создании условий для цифровой трансформации сельского хозяйства // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 464–468.

THE ROLE OF THE STATE IN SHAPING THE CONDITIONS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AN OIL AND GAS ENTERPRISE

Nazarov M.A.

Saint Petersburg Electrotechnical University

The digital transformation of an oil and gas company is a cornerstone of its sustainable development and a key factor in maintaining competitiveness in the modern economic environment. The outcomes of digital transformation are shaped by a configuration of endogenous and exogenous factors, among which the nature of state policy plays a critical role by defining the regulatory, institutional, and infrastructural parameters of the sector's operational landscape. This study examines the mechanisms of governmental influence on these parameters and demonstrates how they contribute to creating favorable conditions for the modernization of oil and gas enterprises.

Keywords: digital transformation, the role of the state in digital transformation, Oil and gas sector, governance of the digital transformation process

References

1. Departmental project “Digital Energy” // [Electronic resource]. – Access mode: <https://minenergo.gov.ru/activity/project-activities/projects/departamental-project-digital-energy> (date of access: 13.11.2025).
2. The State Duma adopted a law on mineral extraction tax benefits for Gazprom and Rosneft // [Electronic resource]. – Access mode: <https://ria.ru/20251120/gosduma-2056325489.html> (date of access: 19.11.2025).
3. The IT sector in the capital market 2025–2026: prospects, trends, and upcoming IPOs // [Electronic resource]. – Available at: https://vk.com/gowithrussia?z=video-219608091_456245164%2Fpl_-219608091_-2 (Accessed: 12.11.2025).
4. Companies using Russian software and electronics will be able to claim tax breaks // [Electronic resource]. – Available at: <http://duma.gov.ru/news/53548/> (Accessed: 22.10.2025).
5. Kononkova, N. P., “State and Society in the Digital Transformation of the Economy” // Eurasian Union of Scientists (ESU). – 2020. – No. 7–4. – pp. 28–33.
6. Concept of Technological Development of the Russian Federation through 2030: Order of the Government of the Russian Federation dated May 20, 2023, No. 1315-r // [Electronic resource]. – Available at: <https://rospatent.gov.ru/content/uploads/technological-2023.pdf> (Accessed: November 7, 2025).
7. Benefits for Electronics Manufacturers in Russia // [Electronic resource]. – Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Льготы_для_производителей_электрики_в_России (Accessed: November 22, 2025).
8. Mekhrentsev A.V., Starikov E.N., Mezentseva E.S. The Role of the State in the Digitalization of the Economy // Russia: Development Trends and Prospects. – 2018. – No. 13–2. – P. 134–136.
9. Tax incentives for the oil and gas sector: what will change for companies in 2025 // [Electronic resource]. – Access mode:

<https://alfabank.ru/alfa-investor/t/nalogovye-igoty-dlya-neftegazachto-izmenitsya-dlya-kompaniy-v-2025-godu/> (date of access: 24.11.2025).

10. Diving into the topic: assessing the risks and consequences of drone attacks in the oil refining sector // [Electronic resource]. – Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/pogruzhenie-v-temu-otsenivaem-riski-i-posledstviia-atak-bpla-v-sektore-neftepererabotki> (Accessed: 03.11.2025).

11. Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia dated 23.06.2016 No. 2091 (as amended on 12.08.2021) “On Approval of the Concept for the Development of the State Information System of Industry” // [Electronic resource]. – Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219735/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdad518/ (Accessed: 23.10.2025).

12. Prokopets A.A., Shushunova T.N. The Role of Public Administration in the Implementation of National Digital Initiatives // *Advances in Chemistry and Chemical Technology*. – 2021. – Vol. 35. – No. 1. – Pp. 56–58.

13. Putin proposed that the government, together with businesses, implement the development of data centers [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/25672771> (date of access: 11/19/2025).

14. The development of communication systems is envisaged in the new national project “Data Economy” // [Electronic resource]. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/19098213> (date of access: 11/19/2025). 15. Order of the Government of the Russian Federation dated June 9, 2020, No. 1523-r // [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/docs/all/128340/> (date of access: October 20, 2025).

16. Order of the Government of the Russian Federation dated March 12, 2024, No. 581-r // [Electronic resource]. Access mode: <http://government.ru/docs/all/152545/> (date of access: October 20, 2025).

17. Order of the Government of the Russian Federation dated August 19, 2020, No. 2129-r // [Electronic resource]. – Available at: <http://government.ru/docs/all/129505/> (Accessed: 20.10.2025).

18. Order of the Government of the Russian Federation of November 7, 2023 No. 3113-r // [Electronic resource]. – Available at: <http://government.ru/docs/50038/> (Accessed: 20.10.2025).

19. Sladkov P.A. On measures of state support for the oil and gas industry // [Electronic resource]. Available at: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/gosregulirovanie/842896-o-merakh-gosudarstvennoy-podderzhki-neftegazovoy-otrasli/> (Accessed: 22.11.2025).

20. Creating the Future: How Technological Entrepreneurship is Developing in the Russian Federation // [Electronic resource]. – Available at: <https://myseldon.com/ru/news/index/337517918> (Accessed: 06.11.2025).

21. Russia's Fuel and Energy Complex: Digitization // [Electronic resource]. – Available at: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/tsifrovizatsiya/547922-tek-rossii-otsifrovka> (Accessed: 08.11.2025).

22. Decree of the President of the Russian Federation of 01.05.2022 No. 250 “On Additional Measures to Ensure Information Security of the Russian Federation” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47796> (date accessed: 02.11.2025).

23. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309 “On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the perspective up to 2036” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (date accessed: 02.11.2025).

24. Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017, No. 203 “On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (accessed: November 15, 2025).

25. Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019, No. 490 “On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (accessed: November 22, 2025).

26. Decree of the President of the Russian Federation of 16.01.2017 No. 13 “On Approval of the Fundamentals of the State Policy for Regional Development of the Russian Federation for the Period up to 2025” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41641> (date of access: 02.11.2025).

27. Decree of the President of the Russian Federation of 30.03.2022 No. 166 “On measures to ensure the technological independence and security of the critical information infrastructure of the Russian Federation” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (date of access: 10.11.2025). 28. Federal Law of 21.07.2011 No. 256-FZ “On the Security of Fuel and Energy Complex Facilities” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/33689> (date of access: 22.10.2025).

29. Federal Law of 26.07.2017 No. 187-FZ “On the Security of Critical Information Infrastructure of the Russian Federation” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42128> (date of access: 22.10.2025).

30. Federal Law of 27.07.2006 No. 149-FZ “On Information, Information Technologies and the Protection of Information” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24157> (accessed on 11.11.2025).

31. Federal Law of 27.07.2006 No. 152-FZ “On Personal Data” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24154> (accessed on 22.11.2025).

32. Federal Law of 31.07.2020 No. 258-FZ “On Experimental Legal Regimes in the Sphere of Digital and Technological Innovations in the Russian Federation” // [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45796> (accessed on 23.10.2025).

33. Digital Transformation of the Oil and Gas Industry // [Electronic resource]. – Access mode: https://www.cdu.ru/tek_russia/is-sue/2021/8/933/ (date of access: 23.10.2025).

34. Shuraev I.A. State Support in Creating Conditions for the Digital Transformation of Agriculture // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2024. – No. 2 (61). – P. 464–468.

Носачевский Александр Сергеевич,

аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: nosachevsky@yandex.ru

В статье рассматривается комплексное влияние человеческого капитала на развитие инновационного менеджмента в современных организациях. Проведен детальный анализ роли квалифицированных специалистов в инновационном развитии предприятий, исследованы механизмы повышения эффективности использования человеческого капитала в инновационной деятельности. Особое внимание уделяется практическим аспектам управления человеческим капиталом и его влиянию на конкурентоспособность организаций.

Ключевые слова: инновационный менеджмент, реструктуризация, компании, эффективность, конкурентоспособность.

Введение

В современных условиях развития экономики особую актуальность приобретает исследование взаимосвязи человеческого капитала и инновационного менеджмента организаций. **Человеческий капитал** становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий, определяющим их способность к инновационному развитию и адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. Как отмечает С. Мищеряков, основную долю капитализации современных компаний составляет именно человеческий капитал, а не материальные активы [1].

Согласно актуальным исследованиям, основную долю капитализации современных компаний составляют не материальные активы, а именно человеческий капитал. Это подтверждается растущим интересом научного сообщества к вопросам управления человеческим капиталом в инновационной экономике, о чем свидетельствует увеличение количества диссертационных исследований в данной области.

Инновационный менеджмент неразрывно связан с качеством человеческого капитала организации. Персонал, обладающий необходимым уровнем компетенций и знаний, способен не только генерировать инновационные идеи, но и эффективно реализовывать их на практике. При этом особую значимость приобретает система мотивации сотрудников к инновационной деятельности и постоянное повышение их квалификации.

В современных условиях наблюдается ряд проблем, требующих научного осмысления: снижение качества человеческого капитала по основным составляющим (здоровье, образование, наука), старение квалифицированных специалистов и недостаточное пополнение кадрового состава молодыми специалистами. Эти факторы создают серьезные вызовы для инновационного развития предприятий и требуют выработки новых подходов к управлению человеческим капиталом.

Теоретические аспекты человеческого капитала в инновационном менеджменте

Сущность и взаимосвязь понятий

Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, навыков, компетенций и опыта работников, которые могут быть использованы для создания экономической и социальной ценности. В контексте инновационного менеджмента особую значимость приобретает интеллектуальная составляющая человеческого капитала, определяющая способность организации к генерации и реализа-

ции инновационных идей. По мнению Агировой С.Х. и Бакагаевой А.И., человеческий капитал выступает конкурентно-формирующим фактором инновационного развития, определяющим способность организации к адаптации и развитию в условиях рыночной экономики [2].

Инновационное предприятие как хозяйствующий субъект характеризуется ориентацией на создание инноваций с целью их коммерческого распространения на рынке. При этом приоритетное направление развития отводится именно человеческому потенциалу, что определяет необходимость создания благоприятных условий для роста профессиональных качеств каждого сотрудника. Технологический прогресс, являющийся важнейшим фактором инновационного развития, напрямую зависит от общего уровня образованности населения и качества образования, развития фундаментальных и прикладных исследований, то есть от качества задействованного и накопленного человеческого капитала страны [3].

Теоретические основы управления человеческим капиталом

В современной научной литературе сформировалось понимание того, что управление человеческим капиталом для реализации целей инновационной экономики должно осуществляться на двух уровнях:

- **Макроуровень** – государственное регулирование и создание условий для развития человеческого капитала
- **Микроуровень** – управление человеческим капиталом внутри инновационного предприятия

Исследования показывают прямую взаимосвязь между результативностью инновационной деятельности и эффективностью управления человеческим капиталом. Это подтверждается теоретическими аспектами оценки эффективности, включающими общие, локальные и качественные критерии. В современных экономических условиях особую значимость приобретают творческие способности человека, его интеллект, логическое мышление и способность принимать нестандартные решения [4].

Методологические основы управления

Разработка эффективной модели управления человеческим капиталом в инновационном менеджменте базируется на следующих принципах:

- **Принцип актуальности** – соответствие системы управления современным требованиям инновационного развития
- **Принцип управляемости** – возможность эффективного контроля и корректировки процессов управления
- **Принцип системности** – целостность и взаимосвязь всех элементов управления человеческим капиталом
- **Принцип результативности** – направленность на достижение конкретных показателей инновационного развития

Ключевые направления развития

Повышение эффективности управления человеческим капиталом в инновационном менеджменте реализуется через следующие аспекты:

- Совершенствование структуры управления
- Разработка стратегии развития организации
- Создание эффективной информационной системы
- Формирование системы принятия решений
- Организация постоянного повышения квалификации
- Развитие корпоративной культуры

Компетентностный подход

Компетентность выступает ключевой характеристикой, определяющей интеллектуальную конкурентоспособность организации на рынке инноваций. Теория человеческого капитала изучает процесс качественного совершенствования человеческих ресурсов, что выражается в воспроизводстве интеллектуального капитала как в отчуждаемой, так и в неотчуждаемой формах.

В современных условиях особую значимость приобретает разработка методов оценки стоимости человеческого капитала и производительности интеллектуального труда, что требует дальнейшего развития теоретических и методологических основ управления человеческим капиталом в инновационном менеджменте.

Таким образом, теоретические аспекты человеческого капитала в инновационном менеджменте формируют основу для разработки эффективных механизмов управления, направленных на повышение инновационной активности организаций и их конкурентоспособности на рынке.

Структура человеческого капитала в инновационном развитии

Основные компоненты человеческого капитала

Структура человеческого капитала существенно влияет на инновационную мощь предприятия [5]. Человеческий капитал в контексте инновационного развития представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую следующие основные компоненты:

- **Образовательный капитал** – совокупность знаний, навыков и компетенций, полученных в процессе формального образования и профессиональной подготовки
- **Профессиональный капитал** – опыт работы, практические навыки и умения, приобретенные в процессе трудовой деятельности
- **Инновационный капитал** – способность к генерации новых идей, креативность и инновационное мышление
- **Социальный капитал** – сеть профессиональных контактов, способность к командной работе и коммуникации
- **Организационный капитал** – знания о специфике организации, корпоративной культуре и бизнес-процессах

Иерархическая структура человеческого капитала

В инновационном развитии организации человеческий капитал формируется на нескольких уровнях:

- **Индивидуальный уровень** – личностные характеристики, знания и навыки отдельных сотрудников
- **Групповой уровень** – командные компетенции, синергия взаимодействия между сотрудниками
- **Организационный уровень** – корпоративная культура, система управления знаниями
- **Отраслевой уровень** – профессиональные сообщества, отраслевые стандарты и практики

Особенности формирования инновационного капитала

Инновационная активность предприятия напрямую зависит от качества человеческого капитала [6]. Инновационный капитал как ключевой элемент человеческого капитала в инновационном развитии характеризуется следующими особенностями:

- **Динамичность** – постоянное обновление знаний и навыков в соответствии с технологическими изменениями
- **Гибкость** – способность адаптироваться к новым условиям и задачам
- **Системность** – взаимосвязь всех компонентов инновационного капитала
- **Результативность** – способность генерировать коммерчески успешные инновации

Факторы развития человеческого капитала

На формирование и развитие человеческого капитала в инновационном менеджменте влияют следующие факторы:

- **Инвестиционная политика** организации в области развития персонала
- **Система мотивации** и стимулирования инновационной активности
- **Организационная культура** и климат в коллективе
- **Информационная среда** и доступ к современным технологиям
- **Карьерные перспективы** и возможности профессионального роста

Методы оценки структуры человеческого капитала

Для эффективного управления человеческим капиталом в инновационном развитии используются следующие методы оценки:

- **Количественные показатели:**
 - Уровень образования сотрудников
 - Стаж работы в инновационной сфере
 - Количество реализованных инновационных проектов
 - Число патентов и авторских свидетельств
- **Качественные показатели:**
 - Уровень креативности
 - Способность к инновационному мышлению
 - Эффективность командной работы
 - Готовность к изменениям

Механизмы развития человеческого капитала

Основные механизмы развития человеческого капитала в инновационном менеджменте включают:

- **Система обучения** и повышения квалификации
- **Наставничество** и менторство
- **Проектная работа** и инновационные команды
- **Технологические платформы** для обмена знаниями
- **Система оценки** и развития компетенций

Проблемы структурирования человеческого капитала

Воздействие человеческого капитала на инновационность организации носит комплексный характер [7]. В современных условиях выделяются следующие проблемы формирования структуры человеческого капитала:

- **Дисбаланс** между различными компонентами человеческого капитала
- **Разрыв** между теоретическими знаниями и практическими навыками
- **Недостаточная интеграция** между уровнями человеческого капитала
- **Низкая мобильность** кадров в инновационной сфере
- **Утечка** квалифицированных специалистов

Перспективы развития структуры человеческого капитала

Основные направления совершенствования структуры человеческого капитала в инновационном развитии:

- **Интеграция** различных компонентов человеческого капитала
- **Цифровизация** процессов управления человеческим капиталом
- **Развитие** гибких форм организации труда
- **Создание** инновационных экосистем
- **Внедрение** современных методов оценки и развития компетенций

Таким образом, структура человеческого капитала в инновационном развитии представляет собой сложную систему взаимосвязанных компонентов, эффективное управление которой требует комплексного подхода и постоянного совершенствования механизмов развития и использования человеческого капитала в интересах инновационного роста организации.

Механизмы повышения эффективности человеческого капитала

К основным механизмам повышения эффективности человеческого капитала относятся:

- Система материального поощрения инновационных идей
- Повышение квалификации сотрудников за счет работодателя
- Формирование эффективной корпоративной культуры
- Создание условий для творческой деятельности
- Внедрение современных методов оценки персонала
- Развитие системы наставничества
- Формирование команд инновационного развития

Ключевые инструменты повышения эффективности:

- Программы развития лидерских качеств
- Системы менторства и коучинга
- Цифровые платформы для совместной работы
- Гибкие формы организации труда
- Кросс-функциональные команды
- Программы непрерывного обучения

Как отмечает Худякова Е.Г., эффективность использования человеческого капитала напрямую влияет на инновационную активность предприятия и его конкурентоспособность в условиях новых экономических формаций [8] (табл. 1).

Таблица 1. Данные о роли человеческого капитала в формировании инноваций

Категория	Показатель	Динамика за 5 лет
Глобальные тенденции		
Инвестиции в развитие человеческого капитала	Рост в %	+45%
Доля расходов на обучение персонала	% от HR-бюджета	12% → 18%
Корпоративные университеты	Рост числа компаний	+65%

Практическая реализация управления человеческим капиталом

В крупных корпорациях разработаны специальные программные документы, содержащие инструменты материального стимулирования сотрудников к выдвиганию инновационных идей по совершенствованию производства. Особое внимание уделяется развитию инновационных способностей работников, поскольку именно они играют определяющую роль в инновационной деятельности [8].

- Практические методы реализации:**
- Внедрение системы оценки инновационного потенциала персонала
 - Разработка программ адаптации новых сотрудников
 - Создание инновационных лабораторий
 - Организация хакатонов и мозговых штурмов
 - Формирование проектных команд

Технологические изменения
Онлайн-платформы обучения – Внедрение – 85% компаний
Аналитические инструменты – Рост использования – +72%
Автоматизация развития – Внедрение – 68% организаций

Региональные особенности (Россия)
Инвестиции в персонал – Рост – +35%
Инновационные проекты – Увеличение – +45%
Текучесть кадров – Снижение – –28%
Корпоративные практики
Гибкие модели труда – Рост – +52%
Кросс-функциональные команды – Увеличение – +47%

Системы менторства – Развитие – +63%
Прогнозы развития
Расходы на развитие – Прогноз к 2027 – До 25%
Управление талантами – Рост числа компаний – +75%
Новые форматы обучения – Развитие – Активное

Источники данных
PwC – Исследование – “The Future of Work”
McKinsey – Отчет – “The Human Capital Edge”
Всемирный банк – Статистика – Инновации
РАНХиГС – Исследования – Человеческий капитал
Deloitte – Отчет – “Global Human Capital Trends”
Росстат – Данные – Статистические
ВШЭ – Исследования – Развитие человеческого капитала

Примечание: все данные актуальны на 2025 год и отражают средние показатели по крупным компаниям технологического сектора.

Методология оценки эффективности человеческого капитала

В современных условиях развития экономики знаний особую актуальность приобретает проблема **оценки эффективности человеческого капитала** организаций. Человеческий капитал, представляющий собой совокупность знаний, навыков, компетенций и творческих способностей персонала, становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий. Эффективность использования человеческого капитала требует комплексной оценки его параметров [9].

Человеческий капитал организации рассматривается как комплексный ресурс, включающий не только профессиональные компетенции сотрудников, но и их моральные ценности, корпоративную культуру и общий подход к выполнению задач. В условиях глобализации и цифровизации экономики традиционные методы оценки эффективности персонала требуют модернизации и адаптации к новым реалиям.

Для оценки эффективности использования человеческого капитала в инновационном менеджменте применяются следующие методы:

- **Количественные показатели:**
 - Количество инновационных предложений от персонала
 - Процент реализованных инновационных идей
 - Экономический эффект от внедрения инноваций
 - Уровень текучести кадров в инновационных подразделениях
- **Качественные показатели:**
 - Уровень удовлетворенности сотрудников инновационным развитием
 - Оценка инновационного потенциала персонала
 - Качество системы мотивации
 - Эффективность системы обучения
- **Комбинированные методы:**
 - Оценка “360 градусов”

- Метод рейтинговых поведенческих установок
- Метод шкалы наблюдения за поведением
- Метод анкет и сравнительных анкет
- Тестирование

Комплексная оценка эффективности человеческого капитала включает следующие компоненты:

- Экономическая эффективность, характеризующая достижение целей организации через оптимальное использование персонала
- Социальная эффективность, отражающая степень удовлетворения потребностей работников
- Инновационная составляющая, связанная с потенциалом к созданию новых продуктов и услуг
- Организационная эффективность, определяющая вклад персонала в долгосрочное развитие компании

Разработка эффективной методологии оценки человеческого капитала требует комплексного подхода, учитывающего как количественные, так и качественные характеристики персонала. Особое внимание следует уделять оценке интеллектуальных работников, чья деятельность характеризуется высокой степенью автономности и креативности.

Перспективными направлениями развития методологии являются:

- Внедрение цифровых технологий оценки
- Разработка интегральных показателей эффективности
- Учёт нематериальных факторов производительности
- Создание адаптивных систем оценки, учитывающих специфику отрасли и масштаба организации

Правильная методология оценки позволяет не только определить текущую эффективность человеческого капитала, но и разработать стратегию его развития, направленную на повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Современные тенденции в управлении человеческим капиталом

Человеческий капитал является ключевым ресурсом, обеспечивающим инновационное развитие экономических систем [10]. Анализ современных тенденций показывает, что наиболее эффективными являются организации, внедряющие следующие практики:

- Гибкие формы организации труда
- Кросс-функциональные команды
- Системы непрерывного обучения
- Цифровые платформы для совместной работы
- Программы развития лидерских качеств

Проблемы и перспективы развития человеческого капитала

Человеческий капитал представляет собой совокупность трех основных компонентов:

- **Биофизический капитал** – физическое и психологическое здоровье человека
- **Социальный капитал** – уровень образования, культурные и нравственные ценности, потенциал социального взаимодействия
- **Интеллектуальный капитал** – знания, информация и творческий потенциал

Анализ текущего состояния человеческого капитала в России выявляет ряд существенных проблем:

- **Деградация населения** вследствие снижения уровня здоровья и интеллектуального потенциала
- **Устаревший образ жизни** и мировоззрение значительной части населения
- **Низкая работоспособность** и неготовность к адаптации к новым условиям
- **Демографический кризис** и сокращение доли трудоспособного населения
- **Кризис образования** и здравоохранения
- **Разрыв социальных связей** между человеком, обществом и государством (табл. 2–4).

Таблица 2. Деградация населения

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Средняя продолжительность жизни	73.6	73.8	74.0	74.1	74.2
Доля населения с хроническими заболеваниями	58.4%	59.2%	60.1%	60.8%	61.2%
Индекс здоровья населения	68.5	68.2	67.9	67.6	67.3
Средний уровень образования	13.4	13.5	13.6	13.65	13.7
Доля населения с высшим образованием	34.5%	35.2%	35.8%	36.0%	36.2%

Таблица 3. Работоспособность населения

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Индекс готовности к переобучению	45.6	46.2	46.8	47.0	47.3
Доля не готовых к изменениям	42.5%	41.8%	41.2%	40.5%	40.2%

Таблица 4. Демографический кризис

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Доля трудоспособного населения	56.7%	56.3%	55.9%	55.5%	55.2%

Для преодоления существующих проблем необходимо реализовать комплекс мер:

- Создание механизмов качественного и количественного изменения человеческого капитала
- Развитие системы непрерывного образования
- Модернизация здравоохранения

- Стимулирование здорового образа жизни
 - Формирование инновационной культуры
 - Развитие системы социальной защиты
- Развитие человеческого капитала требует комплексного подхода, включающего:
- Совершенствование системы образования
 - Модернизацию здравоохранения
 - Развитие социальной сферы
 - Создание стимулов для повышения производительности труда
 - Формирование инновационной среды

Перспективы развития человеческого капитала связаны с:

- Переход к цифровой экономике
 - Развитие высокотехнологичных производств
 - Формирование инновационной системы образования
 - Создание эффективной системы здравоохранения
 - Развитие механизмов социальной защиты
- Реализация данных направлений позволит создать условия для качественного роста человеческого капитала и обеспечения устойчивого экономического развития страны.

Заключение

Человеческий капитал является определяющим фактором инновационного развития современных организаций. Эффективное управление человеческим капиталом позволяет существенно повысить инновационную активность предприятий и обеспечить их конкурентоспособность на рынке. Для достижения максимальной эффективности необходимо комплексное внедрение современных методов управления и развития человеческого капитала.

Литература

1. Мищеряков, С. Расходы на работника увеличат национальное богатство. Инновационный путь развития человеческого капитала холдинговых компаний / С. Мищеряков. – Текст: непосредственный // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 23–26.
2. Агирова, С.Х. Человеческий капитал как конкурентно-формирующий фактор инновационного развития / С.Х. Агирова, А.И. Бакагаева. – Текст: непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 2 (37). – С. 28–32.
3. Балашова, Ю.Г. Человеческий капитал как определяющий фактор инновационного развития предприятия / Ю.Г. Балашова, Т.А. Фоменко. – Текст: непосредственный // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 4(46). – С. 19–25.
4. Ибрагимова, Д.Р. Роль человеческого капитала в инновационной деятельности организаций / Д.Р. Ибрагимова, О.Н. Валькович. – Текст: непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 3 (35). – С. 243–246.
5. Гараева, Д.Ф. Влияние структуры человеческого капитала на инновационную мощ-

ность предприятия / Д.Ф. Гараева. – Текст: непосредственный // Экономический обозреватель. – 2017. – № 1. – С. 14–16.

6. Молодчик, М.А. Персонал как фактор инновационного поведения промышленного предприятия / М.А. Молодчик. – Текст: непосредственный // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 4. – С. 13–16.

7. Севостьянова, Е.Н. Воздействие человеческого капитала на инновационность организации / Е.Н. Севостьянова. – Текст: непосредственный // Научный альманах. – 2017. – № 1–1 (27). – С. 168–172.

8. Худякова, Е.Г. Человеческий капитал как инструмент повышения инновационной активности предприятия в условиях новых экономических формаций / Е.Г. Худякова. – Текст: непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 3 (104). – С. 919–922.

9. Худякова, Е.Г. Модель оценки человеческого капитала инновационно-активного предприятия и эффективности его использования / Е.Г. Худякова. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 8. – С. 1097–1104.

10. Буров, В.Ю. Рынок человеческого капитала в России как определяющий фактор инновационного развития экономики / В.Ю. Буров, М.В. Журавлев. – Текст: непосредственный // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 4 (24). – С. 4–11.

THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON INNOVATION MANAGEMENT

Nosachevsky Alexander Sergeevich,

Non-Governmental Educational Private Institution of Higher Education

The article examines the comprehensive impact of human capital on the development of innovative management in modern organizations. A detailed analysis of the role of qualified specialists in the innovative development of enterprises has been conducted, and mechanisms for improving the efficiency of human capital utilization in innovative activities have been explored. Special attention is given to the practical aspects of human capital management and its influence on the competitiveness of organizations.

Keywords: innovative management, restructuring, companies, efficiency, competitiveness.

References

1. Misheryakov, S. Employee costs will increase national wealth. Innovative path of development of human capital of holding companies / S. Misheryakov. – Text: direct // HR manager. – 2008. – No. 1. – Pp. 23–26.
2. Agirova, S. Kh. Human capital as a competitive-forming factor in innovative development / S. Kh. Agirova, A.I. Bakagaeva. – Text: direct // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2020. – No. 2 (37). – Pp. 28–32.
3. Balashova, Yu.G. Human capital as a determining factor in innovative development of an enterprise / Yu.G. Balashova, T.A. Fomenko. – Text: direct // Innovative Economy and Society. – 2024. – No. 4 (46). – P. 19–25.
4. Ibragimova, D.R. The role of human capital in the innovative activities of organizations / D.R. Ibragimova, O.N. Valkovich. – Text: direct // Economics of sustainable development. – 2018. – No. 3 (35). – P. 243–246.
5. Garaeva, D.F. The influence of human capital structure on the innovative capacity of an enterprise / D.F. Garaeva. – Text: direct // Economic observer. – 2017. – No. 1. – P. 14–16.

6. Molodchik, M.A. Personnel as a factor in the innovative behavior of an industrial enterprise / M.A. Molodchik. – Text: direct // Economic analysis: theory and practice. – 2009. – No. 4. – P. 13–16.

7. Sevostyanova, E.N. The Impact of Human Capital on the Innovativeness of an Organization / E.N. Sevostyanova. – Text: direct // Scientific Almanac. – 2017. – No. 1–1 (27). – P. 168–172.

8. Khudyakova, E.G. Human Capital as a Tool for Enhanced Innovative Activity of an Enterprise in the Context of New Econom-

ic Formations / E.G. Khudyakova. – Text: direct // Economy and Entrepreneurship. – 2019. – No. 3 (104). – P. 919–922

9. Khudyakova, E. G. A Model for Assessing the Human Capital of an Innovative Enterprise and the Efficiency of Its Use / E.G. Khudyakova. – Text: direct // Creative Economy. – 2018. – Vol. 12. – No. 8. – P. 1097–1104.

10. Burov, V. Yu. The human capital market in Russia as a determining factor in the innovative development of the economy / V. Yu. Burov, M.V. Zhuravlev. – Text: direct // Human capital and professional education. – 2017. – No. 4 (24). – P. 4–11.

Омаров Эдуард Закирович,

кандидат психологических наук, директор института
«Международная школа предпринимательства»,
ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»
E-mail: om-t72@inbox.ru

Статья посвящена оценке промежуточных результатов внедрения программы «Студенческий стартап». Теоретическая рамка исследования обозначена работами российских и зарубежных авторов, анализирующих экосистему молодежного предпринимательства. Сделаны выводы, что для успешного его развития необходимо формирование особой стартап-культуры. Для оценки уровня развитости высших учебных заведений в сфере молодежного предпринимательства составлен топ 10 вузов лидеров программы «Студенческий стартап», определены приоритетные направления в номинациях, сделаны сопоставления лидерства вузов с рейтингом Техпред50. В работе использованы данные исследования Международной школы предпринимательства Тюменского государственного университета целью которого было выявление осведомленности студентов России о программе и определение намерений участия в ней. Опрошены 2132 студента из всех округов России (кроме Дальневосточного). Результаты опроса сопоставлены с данными аналитического агентства НАФИ, которое проведено в 2022 году после старта программы. Выявлено, что большинство студентов не знают о существовании программы и не рассматривают участие в ней. Нахождение вуза в рейтинге Техпред50, наличие у него статуса федерального или исследовательского не означает развитости экосистемы молодежного предпринимательства и сформированной в нем стартап-культуры. На основе опыта Международной школы предпринимательства выявлены проблемы вовлечения студентов в программу и предложены варианты решения.

Ключевые слова: Студенческий стартап, экосистема молодежного предпринимательства, стартап-культура, технологическое предпринимательство, «выращивание» предпринимателей.

Введение

Предпринимательство сложное, многоаспектное явление от развития которого зависит экономический рост любой страны мира. Молодежное предпринимательство один из важнейших элементов этого процесса, поскольку, согласно предпринимательскому мониторингу ВЦИОМ (данные 2024 г.), отмечается, что 40% респондентов в возрасте до 24 лет планируют открытие собственного бизнеса¹. Помощь молодым предпринимателям отдельная статья затрат государства. Не углубляясь во все программы поддержки малого и среднего бизнеса, можно выделить специальные гранты молодым предпринимателям (от 14 до 25 лет) с размером от 100 до 500 тыс. руб. (в Арктической зоне до 1 млн)² гранты для старта бизнеса³. С 2020 года реализуется программа «Стартап как диплом»⁴, целью которой является вовлечение студентов в развитие технологического предпринимательства, а также поддержка бизнеса, находящегося на начальной стадии.

Исследование, результаты которого освещаются в статье, проведено Международной школой предпринимательства Тюменского государственного университета⁵ совместно с Общероссийской организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ»⁶ и направлено на подготовку рекомендаций органам исполнительной и законодательной власти в части развития предпринимательства.

Оценка промежуточных результатов программы «Студенческий стартап» и выявление корневых проблем, сдерживающих ее развитие было частью данного исследования.

Теоретический обзор

Отправной точкой исследования молодежного предпринимательства является понимание взаимосвязи появления стартапов и развитости инноваций в бизнесе. Так, Симонов С.В., Осипов В.С. акцентируют внимание на невысоком инновационном потенциале малых и средних предприятий, связанным с недостаточным стимулированием инновационных процессов в данной сфере [Симонов С.В., Осипов В.С., 2023, с. 70]. Рязанова Г.Н. выделяет особую роль институциональных факторов в развитии предпри-

¹ <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predprinimatelstvo-monitoring>

² https://fadm.gov.ru/directions/grant/?ELEMENT_ID=1947

³ <https://fasie.ru/programs/programma-start/>

⁴ <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka-i-obrazovanie/25900/>

⁵ <https://businessutmn.ru/>

⁶ <https://72opora.ru/>

нимательской инициативы [Рязанова Г.Н., 2025, с. 56], к таким факторам относится поддержка предпринимательских сообществ, создание платформ помощи бизнесу, организация грантовой поддержки и многие другие, способствующие развитию предпринимательских экосистем. Важность таких систем обозначена не только в России, но и, например, в Индии [Sharma, S., 2024] или Колумбии [González-Uribe J., Reyes S., 2021].

Ключевым элементом предпринимательских экосистем являются высшие учебные заведения. Гешко О.А. обосновывая механизм организации пространства образовательного предпринимательства в вузе [Гешко О.А., 2024, с. 253] уделяет особое внимание роли партнеров вуза для успешной реализации экосистемы молодежного предпринимательства. Рязанова Г.Н. также считает необходимым активное привлечение бизнеса (партнеров вуза) к преподаванию, поскольку как указывает Yatluk L. [Yatluk L., 2024] существует большой разрыв между реальным и академическим предпринимательством.

Пивовар Б.Б. исследуя проблемы предпринимательского образования (исследование проведено на базе программ 30 вузов г. Москвы), делает важный вывод о формальности предпринимательского образования и его низкой практикоориентированности. Автор высказывает аргументы о необходимости вузов влиять на образовательные стандарты, создавая их. Пивовар Б.Б. не говорит о внедрении самостоятельного стандарта по специальности «предпринимательство», но логика размышлений строится вокруг осознания предпринимательской профессии как самостоятельной, а не элемента обучения «менеджменту» [Пивовар Б.Б., 2024, с. 18–19].

Чему и как учить если мы хотим организовать систему «выращивания» предпринимателей с университетской среды? Существуют ли особые навыки или необходимо создавать межфункциональные группы внедрения предпринимательских проектов? Это основные вопросы, стоящие перед научным сообществом, занятым изучением молодежного предпринимательства.

Жуконова Г.Б. на примере исследования понимания студентами «предпринимательских навыков» делает вывод о том, что более 25% студентов не имеют о них представления. Даже те 30% студентов, которых данные исследователи отнесли к хорошо осознающим предпринимательские навыки, имеют суждения в основном схожие с навыками лидера, коммуникатора или экономиста [Жуконова Г.Б., 2024, с. 18–19].

Следует отметить, что общее понимание навыков не позволяет нам определить факторы успеха предпринимательских проектов. Данному вопросу посвящено исследование специфических предпринимательских функций [Омаров Э.З., 2025, с. 83–84], которые выполняются в соответствии с определенной фазой предпринимательского цикла. Такое понимание функций позволяет проводить детализацию действий предпринимателя как са-

мостоятельного профессионально подготовленного субъекта, а не функции, помогающей продать идею, которую придумал инженер. Схожая точка зрения наблюдается у Черепкова Е.В., который детально рассматривает предпринимательский процесс, состоящий из семи шагов, называя его системным предпринимательством. Выполнение этих шагов соответствует предпринимательскому проекту от зарождения идеи до ее реализации. Автор считает, что данный процесс должен стать основой обучения предпринимательству [Черепкова Е.В., 2024, с. 71].

Столяров С.В. при обосновании модели анализа стартапа проекта [Столяров С.В., 2024, с. 65–68], подчеркивает, что «...для получения более значимых практических результатов от возникновения стартапов в студенческой среде необходима дополнительная настройка системы функционирования университетских стартапов». González-Uribe J., Reyes S. [González-Uribe J., Reyes S., 2021, с. 262] на примере опыта акселераторов в Колумбии (ValleE) доказывают, что для развития предпринимателя не обязательна финансовая поддержка, важен образовательный и консультационный компонент (наставничество).

Достаточное количество работ посвящено предпринимательству с приставкой «технологическое». Так, например, Лунева Е.И. уделяет внимание построению бизнес-моделей в технологическом предпринимательстве [Лунева Е.И., 2025, с. 101–103], которые по сути не относятся к специфическим технологическим, а являются базовыми бизнес-моделями. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. дают расширенное понимание данного вопроса, уделяя внимание цифровым моделям, в том числе при создании стартапов [Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S., 2021, с. 4]. Прошкина А.С. исследуя понятие «технологическое предпринимательство» приходит к выводу, что данное явление основано на слиянии инженерных (технологических) и предпринимательских компетенций [Прошкина А.С., 2024, с. 15].

По нашему мнению, в настоящее время наблюдается смещение понятий. Для инновационного развития страны нужен прорыв в технологиях, системные инновации. Но это не означает, что нужно делать из инженеров предпринимателей. У этих специалистов разные компетенции, инженеры, технологи и предприниматели – это разные профессии. Прикладные вопросы «выращивания» стартап-проектов необходимо решать посредством создания проектных команд со специфическими предпринимательскими компетенциями.

Так, Баранников К.А., Лесин С.М. [Баранников К.А., Лесин С.М., 2017, с. 40] обосновывают новый подход к пониманию стартапа, основанный на особой форме взаимодействия членов команды, реализующий проект. Данные авторы поднимают вопрос о создании особой культуры стартапинга (стартап-культуры) и стартап-компетенций.

Сорокин П.С., Повалко А.Б., Черненко С.Е. на основе проведенных исследований успешных

студенческих стартапов, делают вывод о необходимом составе группы таких проектов, в которых должен быть: ученый/инженер; предприниматель – лидер проекта; менеджер/инновационный менеджер; отраслевой специалист [Сорокин П.С., Повалко А.Б., Черненко С.Е., 2020, с. 32]. Роль предпринимателя заключается в том, что он оценивает ситуацию в целом, разбирается в каждой сфере, необходимой для создания и развития бизнеса. Авторы делают важный вывод о необходимой разнице в подготовке студентов, играющие разные роли в проекте [Сорокин П.С., Повалко А.Б., Черненко С.Е., 2020, с. 34].

Методы исследования и выборка

Генеральную совокупность исследования составили студенты российских вузов. Метод исследования – анкетный опрос. Для опроса использовалась целевая выборка. Построение модели выборочной совокупности осуществлялось исходя из необходимости представленности в исследовании регионов России с различным уровнем и укладом экономического развития. Социально-территориальными единицами в которых осуществлялся отбор респондентов выступили Федеральные округа.

В каждом из округов было опрошено от 390 до 412 студентов. Исследованием не был затронут только Дальневосточный федеральный округ, что связано со специфическими социально-

экономическими условиями региона, а также сложностями в организации опроса в данном округе.

При определении объема выборки мы опирались на методические рекомендации В.А. Ядова, который приводит таблицу для определения её объема. Значение, равное 398 человек, репрезентирует генеральную совокупность практически с бесконечной численностью, с ошибкой выборки 5% и доверительным интервалом 95%¹.

Аналитическая работа осуществлялась в статистическом пакете IBM SPSS Statistics версии 27. Всего в ходе исследования было опрошено 2532 респондента. Часть анкет была выбракована по причине прерванных заполнений и внесения недостоверных, или сумбурных данных, когда студенты не проявляли интерес к опросу. Такие анкеты идентифицировались с использованием функции «поиск необычных наблюдений», реализованной в SPSS, а также в «ручном» режиме. В результате «очистки», итоговая база данных, подвергшаяся анализу составляет 2132 респондента.

Промежуточные итоги программы «Студенческий стартап»

На первом этапе анализа эффективности программы «Студенческий стартап»² были исследованы вузы – победители этой программы. В таблице 1 приводится характеристика составленного нами топ10 вузов по числу победителей.

Таблица 1. Характеристика топ 10 вузов по числу победителей*

Место	Наименование	Место в рейтинге Техпред-50	Регион	Количество победителей
1	2	3	4	5
1	Казанский федеральный университет	29–30	Респ. Татарстан	111
2	Уфимский университет науки и технологий	-	Респ. Башкортостан	70
3	Московский физико-технический институт	1–3	г. Москва	56
4	Университет ИТМО	9–10	г. Санкт Петербург	55
5	Донской государственный технический университет	-	Ростовская обл.	50
6	ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья	-	г. Тюмень	40
7	ФГБОУ ВО «КНИТУ»	44–46	Респ. Татарстан	39
8	Уфимский государственный нефтяной технический университет	-	Респ. Башкортостан	36
8	МГУ им. М.В. Ломоносова	1–3	г. Москва	36
9	ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ	-	Новосибирская обл.	34
10	НИУ Высшая школа экономики	1–3	г. Москва	32
11	ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ	-	Ставропольский край	32
	Всего			591

*Составлено автором

¹ Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социал. реальности: Учеб. для студентов вузов / В.А. Ядов; В сотрудничестве с В.В. Семеновым; Ин-т социологии РАН. – М.: Добросвет, 1999. – С. 118

² Перечень победителей конкурса «Студенческий стартап» (очередь V).pdf

Вузы, составляющие топ10 по количеству побед, обеспечили 30% от всех победителей этого конкурса. Обращает на себя внимание факт расположения на верхних строчках рейтинга вузов, находящихся на низких позициях рейтинга Техпред50¹ или вообще в него не входящих. В Топ10 вузов победителей конкурса «Студенческий стартап» участники рейтинга технологического предпринимательства занимают только 50%, остальная половина региональные вузы. Например, ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья г. Тюмень (с марта 2025 г. присоединен к Тюменскому государственному университету) имеет больше победителей, чем НИУ Высшая школа экономики (лидер рейтинга Техпред50) (рис. 1).

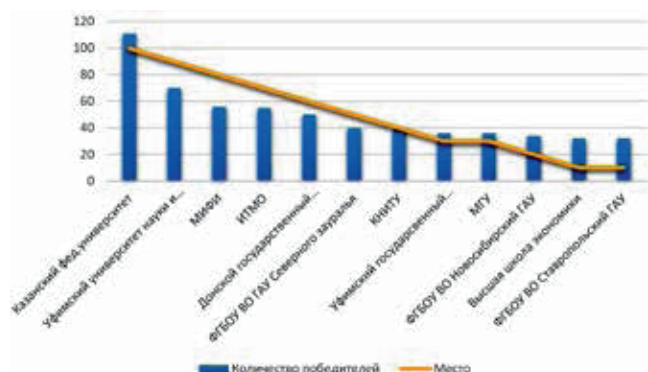


Рис. 1. Вузы-лидеры конкурса «Студенческий стартап»

В целом региональные вузы обеспечили 74,1% студентов победителей «Студенческий стартап». Наиболее активными и эффективными среди регионов стали республики Татарстан и Башкортостан, они лидируют в Топ10 вузов победителей и в общем количестве победителей среди регионов.

На рисунке 2 представлено распределение студентов –грантополучателей по регионам. Если учесть тот факт, что в столичных вузах и вузах Санкт-Петербурга обучается наиболее активная молодежь, поскольку для обучения в них необходима готовность к переезду и автономному проживанию, эффективность в данном конкурсе скорее связана с работой по организации участия в нем конкретного вуза или даже преподавателя. Вывод подтверждается при анализе распределения участников по номинациям, которое представлено на рисунке 3.

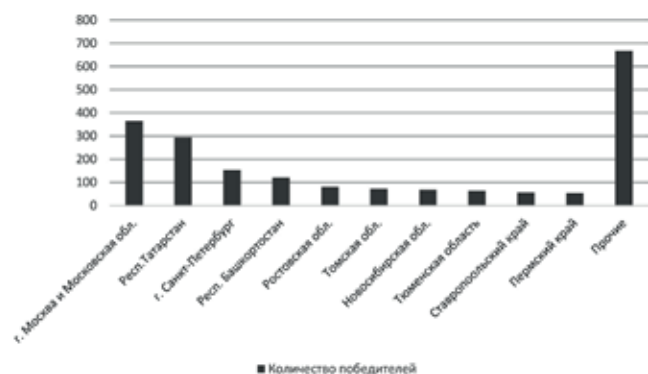


Рис. 2. Распределение победителей по регионам

¹<https://acexpert.ru/publications/rating/tekhpred-50-reiting-universitetov-liderov-tekhnologicheskogo-pre?ysclid=mc93g4m2bz352650712>

Так, наибольшее количество победителей наблюдается в номинации «Цифровые технологии», что объясняется технологическим треком и основной целью данной программы. Следующая группа победителей в номинации «Биотехнологии» и «Креативные индустрии». Номинация «Креативные индустрии» самая гетерогенная, в нее попали все проекты, которые не могут быть отнесены к технологическим группам. В том числе: «производство бумаги из опавших листьев», «производство национальной одежды», «создание книги рецептов», различного рода видеоигры и т.п. Наиболее интересна для анализа и понимания как устроена организация работ по привлечению студентов номинация «Биотехнологии».



Рис. 3. Распределение победителей по номинациям

Вузы – победители данной номинации представлены 90% региональными сельскохозяйственными академиями, исторически имеющими и сохранившими прикладные лаборатории для тестирования идей. Предпринимательству в данных вузах не обучают, однако большая часть обучения приходится на практические и лабораторные занятия, что способствует пониманию конкретного результата своей деятельности.

Итак, результаты анализа вузов победителей программы «Студенческий стартап» не позволяют выявить ключевые факторы успеха студентов – начинающих предпринимателей. Наличие стартап-инфраструктуры не обеспечивает качество проектов и активное участие в этой программе. Так, например, Государственный университет управления, выступающий оператором конкурса «Стартап как диплом», имеет минимальное количество победителей– 3 проекта. В сравнении с Казанским федеральным университетом (111 проектов победителей) или небольшим региональным вузом ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья (40 победителей) такое количество победителей свидетельствует о наличии факторов, влияющих на осведомленность, а главное на желание студентов и преподавателей-руководителей участвовать в проектах молодежного предпринимательства. Данный аспект требует дополнительных исследований.

Исследование Международной школы предпринимательства Тюменского Государственного Университета

В проведении исследования мы ориентировались на материалы опросов по схожей тематике анали-

тического центра НАФИ. В исследовании 2022 года, проведенного аналитическим центром НАФИ¹ поставлена цель определить степень осведомленности студентов о поддержке со стороны вузов, в том числе программе «Стартап как диплом». В материалах центра указано, что было опрошено 1500 студентов России по всем федеральным округам. Мы провели исследование с большей выборкой.

Сравнительный анализ результатов представлен в таблице 2

Таблица 2. Ответ респондентов на вопрос «Насколько хорошо вы знаете о том, какие возможности предоставляет ваш вуз студентам, желающим стать предпринимателями (внеучебные активности, мероприятия и т.д.)?», % от общего количества ответивших

Варианты ответов	Исследование НАФИ 2022	Исследование международной школы бизнеса 2025
Знаю об этом хорошо	9	17,1
Что-то слышал(а), но подробностей не знаю	41	47,2
Ничего не знаю об этом	50	35,8
Итого	100,0	100,0

Исследование НАФИ проведено в самом начале программы «Стартап как диплом» и 9% осведомленности студентов предсказуемое явление. К 2025 году программа реализуется уже 4 года и процент осведомленности в 17,1% можно считать очень низким. Сравнительный анализ ответов на вопрос, позволяющий оценить осведомленность о проекте «Стартап как диплом» в вузе, где студенты проходят обучение представлены на рисунке 4.

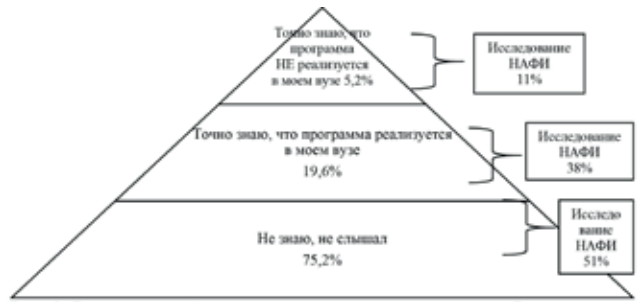


Рис. 4. Сравнительный анализ ответов студентов на вопрос «Реализуется ли программа «Стартап как диплом» в вашем вузе»

Результаты отличаются значительно, что вероятно, связано с выборкой респондентов и их количеством. Однако, низкий процент осведомленности студентов об участии вуза, где они проходят обучение в исследуемой программе, не вызывает сомнений.

В целях объективизации результатов нами проведена корреляция осведомленности студентов в зависимости от специальности опрошенных и региона проживания.

¹ Поддержка студенческого предпринимательства: меры поддержки со стороны вузов и информирование о них – НАФИ

Результат представлен в таблице 3 и рисунке 5.

Таблица 3. Комбинационная таблица: «Укажите, пожалуйста, группу специальностей (направление) вашего обучения X Реализуется ли программа «Стартап как диплом» в Вашем вузе? %

Реализуется ли программа «Стартап как диплом» в Вашем вузе? Специальность (направление) обучения	Точно знаю, что программа реализуется в моем вузе	Точно знаю, что программа НЕ реализуется в моем вузе	Не знаю, не слышал
1	2	3	4
Информационные технологии	20,2	6,8	73
Экономика и финансы, Менеджмент	24,8	5,1	70
Гуманитарные науки	16,2	5,7	78,1
Естественные науки	23,5	5,9	70,6
Инженерия и технические специальности	22,1	4,1	73,8
Медицина и здравоохранение	33,3	66,7	0
Искусство и культура	75	25	0
Юриспруденция, ГМУ	9,7	2,6	87,7
Педагогика и образование	9,1	3	87,9
Сельское хозяйство	31,8	5,5	62,7
Социальная работа	5,9	5,9	88,2
Военное дело	0	100	0
Спорт и физическая культура	25	25	50
Туризм и гостиничный бизнес	16,7	4,8	78,6
Дизайн и архитектура	37,5	0	62
Всего	19,6	5,2	75,2

Наиболее осведомленными студентами оказались обучающиеся по специальности «Дизайн и архитектура», «Сельское хозяйство», «Медицина и здравоохранение», что частично коррелируется с данными о победителях программы «Стартап как диплом». Не знакомы с программой студенты, изучающие «Социальную работу», «Педагогику», «Юриспруденцию», что полностью сопряжено с данными победителей. Студентов этих направлений нет среди выигравших грант.

Распределение осведомленности студентов по федеральным округам не выявило значительных расхождений.

Наиболее осведомлены о программе студенты Привожского федерального округа и студенты, отметившие «другое», в эту группу попали респонденты, обучающиеся в г. Санкт-Петербург. Данные коррелируются с числом победителей, поскольку эти регионы занимают 2 и 3 место по общему количеству грантополучателей программы «Стартап

как диплом». Центральный федеральный округ (Москва, Московская область) имеет первое место по числу победителей и третье по знанию студентов возможностей, которые они могут получить при участии в программе. В выборку Центрального федерального округа были включены разные учебные заведения, от Московских вузов до региональных вузов Владимирской и Ивановской области. Осведомленность студентов и активность участия в гранте в этом округе самая гетерогенная.

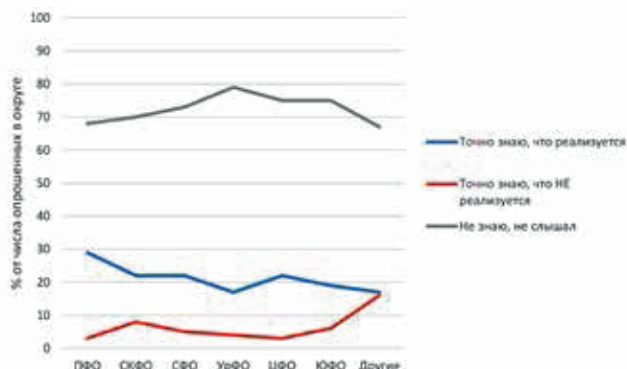


Рис. 5. Распределение студентов по ответу на вопрос «Реализуется ли программа «Стартап как диплом» в вашем вузе» в зависимости от региона проживания

Следующим значимым элементом анализа было определение планов студентов относительно возможного участия в программе «Стартап как диплом». Результаты ответа на вопрос о готовности студентов в защите диплома в виде предпринимательского проекта представлена на рисунке 6.

Готовность можно определить, как низкую, поскольку даже из тех, кто рассматривает такую защиту не уверены, что сделают такой выбор (27,8%

отметили выбор как «возможно»). Планируют защищать диплом в форме стартапа только 5,8%. В вопросе о готовности защиты диплома в новой форме была предусмотрена форма ответа «другое». Форму заполнили 12% студентов, 97% высказываний в свободной форме были о том, что защищали бы, но информации об этом в вузе нет.



Рис. 6. Готовность студентов к защите ВКР в виде «Стартап как диплом»

Информация значительно отличается в зависимости от направления обучения. В таблице 4 показана корреляция специальности и готовности к защите ВКР в форме Стартапа.

Таблица 4. Комбинационная таблица ответов на вопросы: «Укажите, пожалуйста, группу специальностей (направление) вашего обучения» и «Рассмотрели ли бы Вы для себя возможность защиты выпускной квалификационной работы в формате «Стартап как диплом», %

Специальность (направление) обучения	Рассмотрели ли бы Вы для себя возможность защиты ВКР в формате «Стартап как диплом»?	Планирую защищать ВКР в этом формате	Возможно, но решение еще не принято	Маловероятно	Не рассматриваю такой возможности	Другое
Информационные технологии		6,5	28,7	29,5	33	2,3
Экономика и финансы, Менеджмент		7,8	35,1	29,4	27,1	0,6
Гуманитарные науки		7,7	24	31,7	32,7	3,8
Естественные науки		2,9	10,3	36,8	47,1	2,9
Инженерия и технические специальности		3,5	28,7	33,3	33,3	1,2
Медицина и здравоохранение		33,3	33,3	33,3	0	0
Искусство и культура		25	0	25	50	0
Юриспруденция, ГМУ		2,6	23	33,5	38,7	2,2
Педагогика и образование		0	21,2	39,4	39,4	0
Сельское хозяйство		9	20,7	27,9	42,3	0
Социальная работа		5,9	11,8	35,3	47,1	0
Военное дело		0	50	0	50	0
Спорт и физическая культура		25	25	0	50	0
Туризм и гостиничный бизнес		2,4	26,2	40,5	31,0	0
Дизайн и архитектура		0	22,2	22,2	55,6	0

Основной целью программы «Стартап как диплом» является вовлечение студентов в развитие технологического предпринимательства. При анализе «вовлечения» студентов, обучающихся на направлениях естественных наук, а также на инженерных и технических специальностях, обращает на себя внимание, то, что готовность студентов этих направлений работать над ВКР в виде стартап проекта одна из самых низких. Диплом в виде Стартап проекта планируют защищать только 2,6% студентов естественных наук и 3,5% студентов инженерных специальностей. Студенты информационных технологий вовлечены в стартап движение (6,5% планирую защищать диплом в этой форме), но это скорее связано с особенностью данной сферы.

Информационные технологии одно из самых инновационных направлений во всем мире. Необходимость развития информационный технологий не вызывает сомнений, однако, сами по себе без умения использовать природные ресурсы (естественные науки), проектировать и производить новое современное оборудование (инженерные и технические специальности) они малополезны. Результаты исследования наглядно иллюстрируют, что для достижения цели программы необходим иной механизм как взаимодействия со студентами, так и мотивации преподавателей к участию в программе.

Важно отметить, что о мероприятиях вуза студенты узнают из разных источников. Согласно выше обозначенному исследованию НАФИ, основной источник информации социальные сети – 59%, чат однокурсников – 36%, сайт вуза – 35% и друзья – 29% (можно было выбирать несколько источников). В проведенном нами исследовании определено, что можно выбрать только один источник информации, что позволило точнее эти источники ранжировать. Результаты отличаются значительно. Социальные сети основной источник – 41,4% выборов, на втором месте чаты однокурсников – 14,9%, на третьем преподаватели, их выбрали – 13,8% респондентов. Сайт вуза, кафедра и деканат мало значимы.

При привлечении студентов к участию в программе «Стартап как диплом» и конкурсу «Студенческий стартап» и прочей деятельности по формированию предпринимательских компетенций роль преподавателей, по нашему мнению, недооценена. Работать необходимо, прежде всего, с преподавательским сообществом, для которого в настоящее время участие в программе является дополнительной нагрузкой и не отражается на оценке его результативности как работника.

В Международной школе предпринимательства Тюменского государственного университета создана уникальная система подготовки профессиональных предпринимателей на основе сочетания базовых предпринимательских функций и прикладных навыков, которые формируются в процессе стажировок и наставничества. Все занятия в школе открыты для студентов и преподавателей любых направлений. Студенты с первого курса профиль-

ного обучения, а также студенты любого направления и специальности, посещающие элективные занятия школы и получают наставника для своего стартапа. Преподаватели в основном действующие предприниматели (95%), они помогают создавать минимально жизнеспособный продукт (MVP), в том числе вещественный на оборудовании своих предприятий. Экосистема молодежного предпринимательства, функционирующая в такой форме, составляет основу формирования стартап-культуры и позволяет решить проблемы осведомленности и формирования межкомпетентностных команд при развитии стартап-проектов.

Заключение

Для решения проблемы вовлечения студентов в проекты «Стартап как диплом» и «Студенческий стартап» разработаны следующие решения:

1. Создание понятной для студента точки входа в стартап культуру. В разных подразделениях вузов существуют свои каналы для передачи информации, что вызывает сложности в ее понимании студентами. В Международной школе предпринимательства создан и успешно работает студенческий бизнес клуб, в который в настоящее время привлекаются преподаватели всего университета для совместных проектов.

2. Внедрение изменений в учебные программы дисциплин с обязательным включением предпринимательского блока. При изучении, например, органической химии, необходимо рассматривать стартап-проекты внедрения отдельных элементов курса. Это может быть создание бытовых приборов для определения химического состава питьевой воды или продуктов питания.

3. Формирование студенческих и преподавательских команд разных компетенций в совместных бизнес-проектах, что позволит преподавателям реализовывать свой научный потенциал и получить дополнительный доход, а студентам за время своего обучения протестировать несколько бизнес идей.

Литература

1. Баранников Кирилл Анатольевич, Лесин Сергей Михайлович. Система поиска и акселерации инициатив и стартап-проектов студентов // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2017. № 2 (40). С. 38–47

2. Гешко, О.А. Механизм организации пространства образовательного предпринимательства в вузе в рамках региональной стратегии развития социального предпринимательства / О.А. Гешко, А.Н. Романова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 251–254. – EDN KY-PIAQ.

3. Жукенова, Г.Б. Реальное состояние представлений обучающихся вуза о навыках, необходимых в жизнедеятельности и профессиональной деятельности человека (на примере предпринима-

тельских навыков) / Г.Б. Жуконова, Р.Ж. Имангожина // Вестник Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилева. Серия Педагогика. Психология. Социология. – 2024. – № 2(147). – С. 304–315. – DOI 10.32523/2616-6895-2024-147-2-304-315. – EDN XJAEVO.

4. Лунева, Е.И. Инновационные бизнес-модели в технологическом предпринимательстве: анализ успешных примеров и их влияние на рынок / Е.И. Лунева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 3, № 1(154). – С. 99–105. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.03.012. – EDN YNJWPI.

5. Омаров Э.З. Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 78–90. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1- EDN: FXHNPN

6. Пивовар, Б.Б. Проблемы подготовки предпринимателей в вузах / Б.Б. Пивовар // Международный научный журнал. – 2024. – № 3(96). – С. 15–23. – DOI 10.34286/1995-4638-2024-96-3-15-23. – EDN ZKJAPN.

7. Прошкина, А.С. Обзор инструментов поддержки университетского технологического предпринимательства в Российской Федерации / А.С. Прошкина // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 2(74). – С. 14–20. – DOI 10.31429/2224042X_2024_74_14. – EDN GYQLDA.

8. Рязанова Г.Н. Взаимосвязь бизнеса и высшего образования для подготовки продуктивных человеческих ресурсов // Управление. 2025. Т. 13. № 1. С. 51–62. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-1-51-62

9. Симонов С.В., Осипов В.С. Приоритетные направления поддержки малого и среднего предпринимательства в рамках инновационной политики // Управление. 2023. Т. 11. № 4. С. 68–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-68-78

10. Сорокин П. С., Повалко А.Б., Черненко С.Е. Обучение предпринимательству в вузах России и мира: зачем, как и с какими результатами? – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 48 с.

11. Столяров, С.В. Развитие молодежных стартапов в университетской среде Российской Федерации: актуальные вопросы / С.В. Столяров // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 65–78. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-2-65-78. – EDN QSMPZC.

12. Черепков, Е.В. Системное предпринимательство / Е.В. Черепков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 7(148). – С. 69–75. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.02.009. – EDN DMGDWI.

13. González-Uribe J., Reyes S. Identifying and boosting “gazelles”: evidence from business accelerators. Journal of Financial Economics. 2021;1(139):260–287. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.07.012>

14. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. Long Range

Planning. 2021;6(54):102101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>

15. Sharma, S. An Empirical Study of Factors Contributing to Entrepreneurial Intention Among Students of Higher Education Institutes / S. Sharma, N.K.Khandelwal, A.Mehta // Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies. – 2024. – DOI 10.1177/23939575241252033. – EDN FUVLUZ.

16. Yatluk, L. University double bind: How academic entrepreneurship works in Russia / L. Yatluk // Industry and Higher Education. – 2024. – DOI 10.1177/09504222241263240. – EDN IAATAV.

STUDENT STARTUP: INTERIM RESULTS AND CHALLENGES

Omarov E.Z.

Tyumen State University

The article is devoted to the assessment of the intermediate results of the implementation of the Student Startup program. The theoretical framework of the study is outlined by the works of Russian and foreign authors analyzing the ecosystem of youth entrepreneurship. It is concluded that for its successful development it is necessary to form a special startup culture. To assess the level of development of higher education institutions in the field of youth entrepreneurship, a top 10 universities of the Student Startup program were compiled, priority areas in the nominations were identified, and comparisons of the le Студенческий стартап адершип of universities with the Techpred50 rating were made. The work uses data from a study by the International School of Entrepreneurship of Tyumen State University, the purpose of which was to identify the awareness of Russian students about the program and determine their intentions to participate in it. 2,132 students from all districts of Russia (except for the Far Eastern District) were surveyed. The survey results were compared with the data of the NAFI analytical agency, which was conducted in 2022 after the start of the program. It was found that most students do not know about the existence of the program and do not consider participating in it. The presence of a university in the Techpred50 rating, its federal or research status does not mean the development of the ecosystem of youth entrepreneurship and the startup culture formed in it. Based on the experience of the International School of Entrepreneurship, problems of involving students in the program were identified and solutions were proposed.

Keywords: Student Startup, youth entrepreneurship ecosystem, startup culture, technological entrepreneurship, “growing” entrepreneurs.

References

1. Barannikov Kirill Anatolyevich, Lesin Sergey Mikhailovich. System of search and acceleration of initiatives and start-up projects of students // Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Pedagogy and Psychology. 2017. No. 2 (40). P. 38–47. (In Russ.)

2. Geshko, O.A. Mechanism for organizing the space of educational entrepreneurship in a university within the framework of a regional strategy for the development of social entrepreneurship / O.A. Geshko, A.N. Romanova // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 6 (65). – P. 251–254. EDN KYPIAQ. (In Russ.)

3. Zhukonova, G.B. The real state of university students' ideas about the skills necessary in a person's life and professional activity (using entrepreneurial skills as an example) / G.B. Zhukonova, R. Zh. Imangozhina // Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Series Pedagogy. Psychology. Sociology. – 2024. – No. 2 (147). – P. 304–315. DOI 10.32523/2616-6895-2024-147-2-304-315. – EDN XJAEVO (In Russ.)

4. Luneva E.I. Innovative business models in technological entrepreneurship: an analysis of successful examples and their impact on the market. // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. 2025. Vol. 3. No. 1. P. 99–105. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.03.012> (In Russ.)

5. Omarov E. Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs. Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.1, pp.78–90 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90 (In Russ.)

6. Pivovarov, B.B. Problems of training entrepreneurs in universities / B.B. Pivovarov // International scientific journal. – 2024. – No. 3 (96). – P. 15–23. – DOI 10.34286/1995–4638–2024–96–3–15–23. – EDN ZKJAPN. (In Russ.)
7. Proshkina, A.S. Review of instruments for supporting university technological entrepreneurship in the Russian Federation / A.S. Proshkina // Economy: theory and practice. – 2024. – No. 2 (74). – P. 14–20. (In Russ.)
8. Ryazanova G.N. (2025). Interrelationship of business and higher education for productive human resources training. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (1), pp. 51–62. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-1-51-62
9. Simonov S.V., Osipov V.S. (2023). Priority areas of support for small and medium-sized enterprises within the framework of innovation policy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 11 (4), pp. 68–78. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-4-68-78
10. Sorokin P.S., Povalko A.B., Chernenko S.E. Entrepreneurship education in Russian and international universities: why, how and with what results? – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2020. – 48 p. (In Russ.)
11. Stolyarov, S.V. Development of youth start-ups in the university environment of the Russian Federation: current issues / S.V. Stolyarov // Economic systems. – 2024. – Vol. 17, No. 2. – Pp. 65–78. – DOI 10.29030/2309–2076–2024–17–2–65–78. – EDN QSMPZC. (In Russ.)
12. Cherepkov E.V. Systemic Entrepreneurship. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. Vol. 2. No. 7. P. 69–75; <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.02.009> (In Russ.)
13. González-Urbe J., Reyes S. Identifying and boosting “gazelles”: evidence from business accelerators. *Journal of Financial Economics*. 2021;1(139):260–287. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.07.012>
14. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021;6(54):102101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>
15. Sharma, S. An Empirical Study of Factors Contributing to Entrepreneurial Intention Among Students of Higher Education Institutes / S. Sharma, N.K. Khandelwal, A. Mehta // *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. – 2024. – DOI 10.1177/23939575241252033. – EDN FUVLUZ.
16. Yatluk, L. University double bind: How academic entrepreneurship works in Russia / L. Yatluk // *Industry and Higher Education*. – 2024. – DOI 10.1177/09504222241263240. – EDN IAATAV.

Павленков Михаил Николаевич,

доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики, Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского
E-mail: kaf-fin-df@yandex.ru

В условиях возрастающей неопределенности внешней и внутренней среды актуализируется задача защиты экономических интересов предприятия. Статья посвящена разработке концепции контроллинга управления развитием, нацеленной на своевременное выявление, оценку и нейтрализацию угроз и рисков. Предложена авторская модель концепции, структурированная в шесть ключевых блоков: анализ проблемной ситуации, определение целей, построение системы контроллинга, выбор методов оценки, механизм реализации и итоговая оценка концепции. Рассмотрены цели, функции и принципы контроллинга, выступающего в роли интеграционного механизма, обеспечивающего взаимосвязь стратегического планирования, оперативного управления и анализа. Особое внимание уделено методологическому инструментарию для оценки уровня защищенности предприятия, включая индикаторный, ресурсно-функциональный и программно-целевой подходы. Доказано, что внедрение предложенной концепции позволяет повысить устойчивость и эффективность работы предприятия.

Ключевые слова: предприятие, экономическая безопасность, управление, контроллинг, концепция, риски, интегральный показатель.

Введение

Устойчивое развитие предприятия в современной хозяйственной среде невозможно без создания действенной системы защиты его экономических интересов от многочисленных внешних и внутренних угроз. Решение данной задачи требует не только идентификации рисков, но и формирования комплексного подхода к их мониторингу и минимизации [1,2,3]. Таким интегрирующим подходом выступает контроллинг, методологический потенциал которого позволяет синхронизировать функции управления, ориентируя их на достижение стратегических целей в условиях неопределенности.

Вопросы применения контроллинга в системе экономической безопасности исследуются во многих научных работах: Аптекарь С.А., Бабурин В.Л. роль контроллинга в системе экономической безопасности сводят к конкретным показателям и методам для мониторинга угроз [4]; Дементьев А.В., Ткаченко Е.А. в риск-контроллинге предлагают модели идентификации и оценки киберрисков [5]; Колчина А.С. исследует вопросы применения контроллинга на макроуровне для обеспечения устойчивого развития региона [6]; Савенкова Т.И., Козлов А.Н. исследуют вопросы применения контроллинга для малого бизнеса [7]; Цыганков Д.Б. исследует методы контроллинга в системе внедрения новых технологий, защищая инвестиции компании [8]; Тарасов И.В. исследует методы контроллинга в логистических цепях [9].

Контроллинг, выполняя координирующую роль, не подменяет собой традиционные функции управления, а повышает их эффективность за счет методологического единства, комплексной информационной поддержки и непрерывного мониторинга [10,11,12].

Как видно из анализа литературных источников исследуются частные вопросы применения контроллинга в решении задач экономической безопасности, поэтому разработка концептуальной модели контроллинга экономической безопасности является актуальной задачей.

Целью данного исследования является разработка концептуальной модели контроллинга управления развитием предприятия, структурирующей процесс обеспечения экономической безопасности от возможных угроз до оценки эффективности принимаемых мер.

Методология исследования

Под концепцией в данном исследовании понимается система взглядов и принципиальных под-

ходов к организации защиты экономических интересов предприятия. Предлагаемая концепция контроллинга системы управления развитием визуализирована в виде модели, состоящей из шести последовательных и взаимосвязанных блоков (Рис. 1).

Блок 1	Анализ проблемной ситуации	• анализ окружающей среды; • защищенность объектов; • потенциальные и реальные угрозы; • возможный ущерб.
Блок 2	Определение целей, функций и задач	• формирование политики и стратегии развития; • определение цели развития; • определение функций и задач развития.
Блок 3	Построение системы контроллинга управления развитием предприятия	• принципы построения контроллинга; • объект (объекты) защиты; • организационная структура.
Блок 4	Методы и инструменты оценки состояния защищенности предприятия	• критерии и показатели оценки; • методы и инструменты оценки; • методы анализа и оценки уровня угроз.
Блок 5	Механизм реализации концепции	• условия реализации концепции; • источники ресурсного обеспечения концепции; • средства для финансирования.
Блок 6	Оценка концепции	• целесообразность создания; • программа реализации концепции; • соответствие стратегическим целям.

Рис. 1. Визуализированная модель концепции контроллинга

Блок 1. Анализ проблемной ситуации

На данном этапе проводится комплексная диагностика внешней и внутренней среды предприятия, включая анализ ресурсного потенциала, надежности кадров, состояния функциональных систем (финансовой, информационной, технологической и др.). Результатом является идентификация и ранжирование угроз и возможного ущерба в будущем.

Блок 2. Определение целей, функций и задач

В рамках данного блока осуществляется построение иерархической структуры целей (дерева целей). Ключевая, или генеральная, цель контроллинга формулируется как повышение эффективности управления процессом развития организации. Для достижения этой цели реализуется комплекс взаимосвязанных функций, среди которых можно выделить следующие:

- разработку методического обеспечения;
- формирование информационной базы;
- проведение аналитических исследований;
- организацию планирования;
- координацию процесса согласования и распределения показателей по уровням управления (каскадирование);
- ведение учетной деятельности и осуществление контроля;
- предоставление аналитических комментариев и рекомендаций.

Блок 3. Построение системы контроллинга управления развитием предприятия

Построение системы необходимо выстраивать с учетом ряда ключевых принципов управления. Концепции, разрабатываемая на основе учета ключевых принципов управления, должна обеспечивать результативное расходование ресурсов на защиту угроз и отражать как структурные, так и функциональные аспекты деятельности предприятия.

Существенной составляющей концепции служит точная идентификация объекта защиты. Каждое предприятие, создавая концепцию, должно учитывать внутренние особенности работы и внешние связи.

Наличие обратной связи является важнейшим свойством разрабатываемой системы. Для обратной связи применяется мониторинг показателей, что позволяет своевременно разрабатывать мероприятия по защите от возможных угроз предприятию.

Таким образом, необходимо учитывать при разработке концепции:

- ключевые принципы;
- инструменты защиты;
- особенности объекта;
- требования к структуре защиты.

Блок 4. Методы и инструменты оценки

Обосновывается необходимость использования специфического набора показателей для мониторинга, адекватного профилю предприятия. Предлагается применение различных подходов к количественной оценке защищенности: индикаторного, ресурсно-функционального, программно-целевого и метода «затраты-выпуск». Для интегральной оценки уровня защищенности рекомендуется использовать экономико-математические методы и модели.

Основой для претворения концепции в жизнь служит четко выстроенный механизм ее практического применения. Данный механизм объединяет в себе набор юридических актов, стандартов, стимулирующих методов, а также разнообразные методики, действия, источники и средства, обеспечивающие достижение целевых показателей безопасности и выполнение сопутствующих задач.

Работа этого механизма направлена на снижение текущих рисков, препятствующих развитию. Воплощение идей концепции может производиться как через организационные шаги, которые чаще всего не связаны со значительными капиталовложениями, так и с привлечением целевого финансирования.

Ключевой задачей является создание механизма, который бы защищал экономические интересы организации не только усилиями специализированного подразделения, но и при вовлечении всех департаментов в границы их компетенции.

Создание подобного механизма – обязательная, однако не конечная стадия внедрения системы контроллинга развития. Ее формирование и дальней-

шее сопровождение связаны со значительными ресурсными затратами. В связи с этим концепция должна четко определять потребности в финансовых, материальных и кадровых ресурсах, а также источники их привлечения – как на этапе развертывания системы, так и в ходе ее последующей эксплуатации и развития.

Таким образом, в данном разделе следует осветить:

- Факторы, обеспечивающие успешное внедрение концепции;
- Каналы мобилизации необходимых ресурсов;
- Размер и основные статьи планируемых расходов.

Блок 6. Оценка концепции

В этой части документа требуется представить:

- аргументацию внедрения всей системы или отдельные этапы;
- программу внедрения системы или отдельных этапов с указанием ответственных исполнителей;
- оценку планируемой эффективности;
- проверку согласованности со стратегическими целями предприятия.

Для предприятия концепция становится базовым документом. Положения данного документа должны основываться на действующих нормативах и внутренних регламентах, определяя вектор развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды.

Обсуждение результатов

Реализация предложенной концепции позволяет систематизировать процесс управления развитием, фокусируя его на проактивном противодействии угрозам. Контроллинг, выполняя координирующую роль, не подменяет собой традиционные функции управления, а повышает их эффективность за счет методологического единства, комплексной информационной поддержки и непрерывного мониторинга [13,14,15].

Ключевым преимуществом модели является ее гибкость и адаптивность. Концепция разрабатывается на долгосрочную перспективу и допускает своевременные корректировки в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Выводы

Предложена концептуальная модель контроллинга, направленная на управление развитием компании. Данная модель состоит из шести взаимосвязанных модулей: анализ текущей проблематики, постановка целевых ориентиров, формирование системы контроллинга, подбор оценочных методик, реализационный механизм и заключительный анализ. Она объединяет в единый методологический комплекс стратегическое планирование, оперативное управление и аналитическую деятельность, что создает

целостный подход к защите хозяйственных интересов организации. Подтверждено, что применение данной концепции позволяет вывести систему управления развитием на более высокий уровень благодаря росту ее стабильности, гибкости и способности упреждающе реагировать на потенциальные риски.

Разработанная модель дает возможность компаниям упорядочить процесс управления развитием, что гарантирует оперативное обнаружение, анализ и минимизацию различных угроз и рисков. Использование концепции ведет к росту эффективности управления через согласование рабочих функций, применение актуальных методов оценки уровня защищенности и комплексного подхода к контроллингу. Модель обладает гибкостью для настройки под индивидуальные особенности предприятия и может служить основой для создания планов внедрения, оптимального распределения ресурсов и мониторинга достижения стратегических целей. В результате это способствует укреплению экономической безопасности и общей устойчивости организации.

Литература

1. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение // Вопросы экономики. 1994. № 12. С. 4–13.
2. Олейников, Е.А. Экономическая и национальная безопасность / Е.А. Олейников. – Москва: Экзамен, 2005. – 766 с.
3. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Знание, 1995. – 220 с.
4. Аптекарь С.А., Бабурин В.Л. Контроллинг как инструмент обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5–2. – С. 6–10.
5. Дементьев А.В., Ткаченко Е.А. Контроллинг рисков в системе экономической безопасности цифрового предприятия // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 1 (817). – С. 156–173.
6. Колчина А.С. Стратегический контроллинг в системе обеспечения экономической безопасности региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 4(499). – С. 750–765.
7. Савенкова Т.И., Козлов А.Н. Учетно-аналитические аспекты контроля экономической безопасности субъектов малого предпринимательства // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – Т. 22, № 2(521). – С. 368–385.
8. Цыганков Д.Б. Контроль инновационной деятельности как элемент системы экономической безопасности // Инновации. – 2021. – № 5(271). – С. 54–62.
9. Тарасов И.В. Угрозы экономической безопасности в цепях поставок и их минимизация с помощью инструментов оперативного контроллинга // Логистика и управление цепями поставок. – 2022. – № 3(104). – С. 34–45.

10. Орлов А. И. Организационно-экономические методы контроллинга // Контроллинг. – 2008. – № 4(28). – С. 14–20.

11. Павленков М. Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2007. 363 с.

12. Лысенко Д. В. Организационно-методические аспекты построения системы контроля экономической безопасности холдинговых структур // Корпоративные финансы. – 2021. – Т. 15, № 1. – С. 92–107.

13. Злобин Е. Ф., Петренко И. А. Информационно-аналитическое обеспечение контроля экономической безопасности корпорации // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 11. – С. 2481–2494.

14. Яшин, С. Н. Аудит системы контроллинга экономической безопасности: методология и практика // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 88–105.

15. Хрусталеv, Е. Ю., Розанов, Р. В. Оптимизационные аспекты контроллинга / Е. Ю. Хрусталеv, Р. В. Розанов // Контроллинг. – М.: 2008. – № 4(28). – С. 3–9.

THE CONCEPT OF CONTROLLING IN THE ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

Pavlenkov M.N.

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

In the context of increasing uncertainty in the external and internal environment, the task of protecting the economic interests of an enterprise becomes relevant. This article focuses on the development of a concept for controlling development management, which aims to identify, assess, and neutralize threats and risks in a timely manner. The author proposes a model of the concept, which is structured into six key blocks: analysis of the problem situation, definition of goals, construction of a controlling system, selection of assessment methods, implementation mechanism, and final assessment of the concept. The article explores the objectives, functions, and principles of controlling, which serves as an integrative mechanism that ensures the interconnection between strategic planning, operational management, and analysis. Special attention is paid to methodological tools for assessing the level of enter-

prise security, including indicator, resource-functional, and program-targeted approaches. It has been proven that the implementation of the proposed concept allows to increase the sustainability and efficiency of the enterprise.

Keywords: enterprise, economic security, management, controlling, concept, risks, integral indicator.

References

1. Abalkin L.I. Economic Security of Russia: Threats and Their Reflection // Issues of Economics. 1994. No. 12. Pp. 4–13.
2. Oleynikov, E.A. Economic and National Security / E.A. Oleynikov. – Moscow: Examen, 2005. – 766 p.
3. Falco S.G., Nosov V.M. Controlling at the Enterprise. – M.: Znaniye, 1995. – 220 p.
4. Aptekar S.A., Baburin V.L. Controlling as a Tool for Ensuring Economic Security of an Industrial Enterprise // Economics and Business: Theory and Practice. – 2023. – No. 5–2. – Pp. 6–10.
5. Dementyev A.V., Tkachenko E.A. Risk Controlling in the Economic Security System of a Digital Enterprise // Finance and Credit. – 2024. – Vol. 30, No. 1 (817). – Pp. 156–173.
6. Kolchina A.S. Strategic Controlling in the Economic Security System of a Region // Regional Economics: Theory and Practice. – 2022. – Vol. 20, No. 4(499). – Pp. 750–765.
7. Savenkova T.I., Kozlov A.N. Accounting and Analytical Aspects of Controlling the Economic Security of Small Businesses // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2023. – Vol. 22, No. 2(521). – Pp. 368–385.
8. Tsygankov D.B. Controlling Innovative Activities as an Element of the Economic Security System // Innovations. – 2021. – No. 5(271). – Pp. 54–62.
9. Tarasov I.V. Threats to Economic Security in Supply Chains and Their Minimization Using Operational Controlling Tools // Logistics and Supply Chain Management. – 2022. – № 3(104). – Pp. 34–45.
10. Orlov A.I. Controlling organizational and economic methods // Controlling. – 2008. – № 4(28). – Pp. 14–20.
11. Pavlenkov M.N. Controlling an industrial enterprise: methodology, theory, practice: Monograph. – N. Novgorod: Publishing house of the Volga-Vyatka Academy of Public Administration, 2007. 363 p.
12. Lysenko D.V. Organizational and Methodological Aspects of Building a System for Controlling the Economic Security of Holding Structures // Corporate Finance. – 2021. – Vol. 15, No. 1. – Pp. 92–107.
13. Zlobin E.F., Petrenko I.A. Information and Analytical Support for Controlling the Economic Security of a Corporation // Economics, Entrepreneurship, and Law. – 2021. – Vol. 11, No. 11. – Pp. 2481–2494.
14. Yashin, S.N. Audit of the Economic Security Controlling System: Methodology and Practice // International Accounting. – 2024. – Vol. 27, No. 1. – Pp. 88–105.
15. Khrustalev, E. Yu., Rozanov, R.V. Optimization Aspects of Controlling / E. Yu. Khrustalev, R.V. Rozanov // Controlling. – Moscow: 2008. – No. 4(28). – Pp. 3–9.

Модификация инструментов прогнозирования финансовой устойчивости в системе экономической безопасности предприятия

Рыкова Ирина Анатольевна,

к.э.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Орловский филиал
Email: olegnashevce-orel@yandex.ru

Уварова Елена Евгеньевна,

к.э.н., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал
Email: ulena151078@yandex.ru

Орлова Светлана Анатольевна,

к.э.н., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал
Email: svetlanaorlovaorel@yandex.ru

Эффективность деятельности любой организации на долгосрочном горизонте предопределяется уровнем ее экономической безопасности, который оценивается на основе комплексного подхода. Ключевым компонентом такого подхода выступает финансовая устойчивость компании и прогнозирование вероятности банкротства. Существующие методики имеют ряд ограничений и недостатков, обусловленных, главным образом, слабым учетом отраслевой специфики предприятий. В статье раскрывается предложенный модифицированный подход прогнозирования банкротства, интегрирующий формализованные прогнозные модели с традиционными методами финансового анализа, апробированный на примере научно-исследовательской организации.

Ключевые слова: экономическая безопасность, прогнозирование, финансовая устойчивость, вероятность банкротства.

Введение

В условиях высокой волатильности глобальных и национальных рынков, геополитической нестабильности и ужесточения конкурентной борьбы обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов становится ключевым условием их устойчивого развития.

Под экономической безопасностью предприятия в широком смысле понимается состояние защищенности предприятия от негативного влияния внешних и внутренних угроз, при котором возможен устойчивый рост его экономических показателей и защита его интересов на внутреннем и внешнем рынках, а также эффективное расходование ресурсов данного предприятия с целью его долгосрочного развития.

Экономическая безопасность предприятия закладывает прочную основу его продолжительного и максимально эффективного функционирования, а также высокого потенциала развития в будущем, несмотря на какие-либо угрозы и опасности [3]. При этом в оценке уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта особую значимость приобретают инструменты превентивного контроля, позволяющие не только оценивать текущее состояние организации, но и прогнозировать потенциальные угрозы.

Методология

Экономическую безопасность организаций характеризует целый комплекс показателей, оптимальные значения которых в совокупности способствуют достижению наилучших результатов (табл. 1).

Таблица 1. Система показателей экономической безопасности хозяйствующего субъекта

Группа показателей	Наименование показателя	Пороговое значение
Финансовая устойчивость	Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,5$
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$
	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$
	Коэффициент финансирования	≥ 1
Эффективность операционной деятельности	Оборачиваемость активов	Зависит от отрасли
	Рентабельность активов	≥ 0
	Рентабельность продаж	≥ 0

Группа показателей	Наименование показателя	Пороговое значение
Конкурентоспособность	Доля рынка	Зависит от рынка
	Уровень инноваций	Индивидуально
Социальные	Текущее кадров	≤5–7%
	Затраты на персонал	Зависит от отрасли
Внешнеэкономические	Экспортная квота	Зависит от стратегии

Оценка уровня экономической безопасности предприятия производится путём сравнения фактических значений показателей с их пороговыми значениями с учетом отраслевой специфики, масштабов деятельности организации, стратегических целей развития, текущих экономических реалий [5]. Финансовая устойчивость является ключевым аспектом многофакторной модели оценки уровня экономической безопасности.

Актуальность вопросов прогнозирования финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов детерминирована возрастающей волатильностью глобальных экономических систем, что обуславливает необходимость перехода от констатирующих к предиктивным моделям финансового анализа. Несмотря на наличие обширного методологического аппарата, базирующегося на анализе финансовых коэффициентов, его использование для целей прогнозирования представляется ограниченной в силу ряда системных недостатков [10].

Анализ теоретической базы и практики применения традиционных методов финансового анализа позволил выделить следующие ограничения.

1. Ретроспективный характер. Большинство методик (анализ коэффициентов, вертикальный и горизонтальный анализ отчетности) ориентированы на оценку прошлого и текущего состояния компании на основе уже свершившихся фактов.

2. Высокая зависимость от качества данных бухгалтерского учета. Традиционный анализ опирается на данные баланса и отчета о финансовых результатах, которые могут быть подвержены влиянию учетной политики и не всегда адекватно отражают реальные денежные потоки и рыночную стоимость активов.

3. Статичность. Коэффициенты рассчитываются на конкретную дату (конец периода) и не учитывают сезонность, внутригодовые колебания и будущие операции, что может приводить к искаженной оценке.

4. Отсутствие учета нефинансовых факторов. Методики игнорируют такие критически важные для прогноза аспекты, как качество корпоративного управления, репутация бренда, уровень инноваций, лояльность клиентов и компетенции менеджмента, которые напрямую влияют на долгосрочную устойчивость.

5. Проблема отраслевой специфики. Нормативные значения многих коэффициентов варьируются от отрасли к отрасли, и использование общих нормативов без учета этой специфики может привести к некорректным выводам [1].

Таким образом, констатируемый методологический разрыв между задачами ретроспективной диагностики и проактивного прогнозирования актуализирует необходимость разработки комплексного подхода, интегрирующего формализованные прогнозные модели с традиционными методами финансового анализа.

С этой целью можно предложить.

1. Внедрение адаптированных формализованных прогнозных моделей, в частности:

а) многофакторных дискриминантных моделей (Модель Альтмана, Таффлера, Зайцевой и др.): позволяющих с высокой степенью вероятности оценить риск банкротства компании в среднесрочной перспективе (1–2 года) с адаптацией их к национальной и отраслевой специфике, а также верификацией их прогнозной силы на современных данных;

б) моделей на основе анализа денежных потоков (Discounted Cash Flow – DCF), прогнозирующих способность компании генерировать денежный поток в долгосрочной перспективе с учетом прогноза изменения рыночных параметров;

в) сценарного планирования и стресс-тестирования, позволяющих оценить «запас прочности» компании и ее устойчивость к негативным шокам на основе построения пессимистичного, оптимистичного и наиболее вероятного сценариев развития компании.

2. Формирование системы опережающих индикаторов с включением как финансовых коэффициентов, так и нефинансовых показателей, которые сигнализируют о будущих изменениях до того, как они отразятся в финансовой отчетности (например, индекс удовлетворенности клиентов (NPS), текущее ключевое персонала, доля новых продуктов в портфеле, количество поданных патентных заявок).

3. Учет качественных факторов путем экспертных оценок. Для формализации нефинансовых аспектов предлагается использовать метод взвешенных экспертных оценок. Качественным факторам, таким как «качество менеджмента», «конкурентная позиция» присваиваются весовые коэффициенты и балльные оценки, которые интегрируются в общую рейтинговую оценку устойчивости.

4. Разработка интегрального рейтинга финансовой устойчивости. Методология его построения может основываться на определении системы взаимосвязанных индикаторов с последующим их агрегированием посредством взвешенного суммирования. Весовые коэффициенты назначаются на основе экспертных оценок или методов многомерной статистики (например, анализа главных компонент), что позволяет нивелировать субъективность.

Результаты исследования и их обсуждение

Предложенный комплексный подход, интегрирующий формализованные прогнозные модели с традиционными методами финансового анализа, был апробирован нами с использованием модели оценки вероятности банкротства О.П. Зайцевой на примере Центрального научно-исследовательского и проектно-экспериментального института промышленных зданий и сооружений (АО «ЦНИИПромзданий»). Данная организация была основана в 1961 г. и сегодня является ведущим институтом строительного комплекса Российской Федерации.

Шестифакторная математическая модель О.П. Зайцевой является классическим инструментом экспресс-анализа финансового состояния для российских предприятий и за многие десятилетия доказала свою эффективность в определении степени вероятности банкротства. Однако она имеет ряд ограничений, не учитывающих специфику проектно-исследовательских организаций, к числу которых относится АО «ЦНИИПромзданий», а именно:

1) не учитывает инновационный потенциал научно-исследовательских институтов, для которых ключевым активом являются не материальные, а интеллектуальные ресурсы, инвестиции в НИОКР;

2) игнорирует денежные потоки, поскольку модель опирается на балансовые показатели, которые, в свою очередь, могут не отражать реальной платежеспособности организации;

3) недостаточно отражает операционную эффективность, поскольку в модели не хватает показателей, характеризующих качество выполнения проектов и управления ими.

В целях отраслевой адаптации модели О.П. Зайцевой нами было предложено ввести три новых коэффициента, актуальных для проектно-исследовательских организаций.

1. Коэффициент инновационной активности (Киа):

$$K_{иа} = \frac{\text{Затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)}}{\text{Выручка}}$$

Данный показатель характеризует долю выручки, reinvestируемой в развитие и создание новых технологий. Высокое значение коэффициента говорит о стратегической ориентации компании на будущее, что при прочих равных условиях повышает ее долгосрочную устойчивость.

2. Коэффициент структуры активов (Кса):

$$K_{са} = \frac{\text{Нематериальные активы}}{\text{Внеоборотные активы}}$$

Данный показатель определяет, какая часть долгосрочных инвестиций компании вложена в интеллектуальный капитал (патенты, лицензии, программное обеспечение, базы данных).

3. Коэффициент эффективности денежного потока (Кэдп):

$$K_{эдп} = \frac{\text{Чистый денежный поток от операционной деятельности (ЧДПО)}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

По существу, это один из многочисленного семейства показателей ликвидности. Он показывает, способна ли компания генерировать достаточный объем реальных денежных средств от своей основной деятельности для покрытия краткосрочных долгов. Дополняет статичный коэффициент абсолютной ликвидности.

Для интеграции новых предложенных показателей были скорректированы весовые коэффициенты оригинальной модели О.П. Зайцевой.

Исходная модель Зайцевой:

$$K = 0,25X_1 + 0,1X_2 + 0,2X_3 + 0,25X_4 + 0,1X_5 + 0,1X_6,$$

где X_1 (Куп) – коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу. Этот показатель сигнализирует о способности компании генерировать прибыль.

X_2 (Кз) – коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности. Отражает баланс между долгами компании и долгами перед ней.

X_3 (Кс) – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;

X_4 (Кур) – показатель убыточности реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объему реализации этой продукции. Показывает способность компании погашать текущие обязательства. Ключевой индикатор эффективности основной деятельности.

X_5 (Кфл) – коэффициент финансового левериджа (финансового риска) – отношение заемного капитала (долгосрочные и краткосрочные обязательства) к собственным источникам финансирования. Отражает финансовую устойчивость компании.

X_6 (Кзаг) – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов – отношение общей величины активов предприятия (валюты баланса) к выручке. Показывает эффективность использования активов.

Нормативное значение K рассчитывается на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей:

$$K_{норм} = 1,57 + 0,1 * X_6 \text{ прошлого года.}$$

Если фактический коэффициент больше нормативного, вероятность банкротства велика. Если меньше – ситуация более благоприятная [2].

Модифицированная модель Зайцевой с учетом интеграции новых показателей и корректировки весовых коэффициентов оригинальной модели примет вид:

$$K_{мод} = 0,20 * X_1 + 0,10 * X_2 + 0,15 * X_3 + 0,20 * X_4 + 0,10 * X_5 + 0,10 * X_6 + 0,075 * K_{иа} + 0,075 * K_{са} + 0,10 * K_{эдп}$$

С целью адаптации предложенной модели к специфике научно-исследовательской деятельности предложены следующие корректировки.

1. Веса самых значимых показателей (X_1 – коэффициент убыточности, X_4 – убыточность реализации) снижены незначительно (с 0.25 до 0.18), так как они, по-прежнему, критически важны.

2. Вес ХЗ (обратный коэффициенту абсолютной ликвидности) снижен сильнее (с 0.20 до 0.14), так как предлагается ввести более качественный показатель ликвидности Кэдп, которому присваивается вес 0.09.

3. Новым показателям Киа и Кса предлагается присвоить умеренный вес 0.07, так как они отражают стратегические, а не тактические аспекты финансовой устойчивости.

Предложенная модифицированная модель О.П. Зайцевой, адаптированная для научно-исследовательских предприятий примет вид:

$$K_{\text{мод}} = 0,18 * X_1 + 0,09 * X_2 + 0,14 * X_3 + 0,18 * X_4 + 0,09 * X_5 + 0,09 * X_6 + 0,07 * K_{\text{иа}} + 0,07 * K_{\text{са}} + 0,09 * K_{\text{эдп}}$$

Проведенные расчеты вероятности банкротства АО «ЦНИИПромзданий» по оригинальной модели и предложенной модифицированной модели О.П. Зайцевой, адаптированной для научно-исследовательских предприятий, показали, что как базовая, так и модифицированная модель подтверждают низкую вероятность банкротства АО «ЦНИИПромзданий». Однако, значение итогового показателя в модифицированной модели оказалось существенно ниже (1.751), чем в базовой (2.406). Это свидетельствует о том, что базовая модель переоценивает уровень финансовой устойчивости компании. Модифицированная модель, учитывающая такие стратегические аспекты, как инновационная активность, структура активов и реальный денежный поток, дает более точную оценку.

Бесспорно, для более точной оценки релевантности предложенной модификации модели требуется большая база данных по предприятиям с ярко выраженной отраслевой спецификой и уточнение весовых коэффициентов.

Однако, очевидно, что внесение поправок в существующие модели оценки вероятности банкротства с учетом особенностей деятельности предприятий в том или ином секторе повысят точность интерпретации результатов и позволят более объективно диагностировать текущее состояние и выявлять потенциальные зоны риска для финансовой устойчивости компаний.

Заключение

В теории финансового анализа существует так называемый методологический разрыв между констатацией фактов и прогнозом, отвечающим запросам предприятия. Наиболее остро это проявляется при оценке финансовой устойчивости и вероятности банкротства. Применение модифицированных моделей оценки возможных рисков для компаний, адаптированных с учетом отраслевой специфики, позволяет преодолеть этот разрыв.

С практической точки зрения внедрение комплексной модифицированной методики обеспечивает переход к стратегическому управлению компанией, когда хозяйствующий субъект получает инструмент для:

- заблаговременной идентификации зон риска и кризисных тенденций;
- повышения обоснованности стратегических и операционных решений (инвестиционных, финансовых, операционных);
- проведения стресс-тестов бизнес-модели на устойчивость к внешним воздействиям;
- повышения прозрачности и инвестиционной привлекательности для внешних стейкхолдеров.

Таким образом, усовершенствованная методика выступает не только как аналитический инструмент, но и как элемент системы стратегического контроллинга, направленный на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и финансовой стабильности субъекта хозяйствования, а значит положительно влияет на уровень его экономической безопасности.

Литература

1. Водонослова Т. Н., Поддубная А.Г. Совершенствование подхода к анализу текущей платёжеспособности и финансовой устойчивости строительных организаций. – 2021.
2. Гавриш Д.И. Отечественные модели прогнозирования риска банкротства // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, посвященная 170-летию со дня рождения В.Г. Шухова. – 2023. – С. 115–119.
3. Кондрашова Н.Г. Экономическая безопасность и ее обеспечение в коммерческой организации // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 207–212.
4. Сапожникова С. М., Рейхерт Н.В. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы. – 2021.
5. Сергеев А.А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 275 с.
6. Сорокина Е.М. Проблемы финансового анализа ликвидности и платежеспособности организации // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13. – № 3. – С. 6.
7. Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О.А. Толпегина. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 573 с.
8. Половникова Н. А., Угаров К.А. Финансовая устойчивость предприятия: сущность и оценка // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5–3 (99). – С. 27–30.
9. Тюкавкин Н. М., Василенко В.С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 92–100.
10. Шарандина А.А. Финансовый анализ риска банкротства организации: диагностика и спо-

собы минимизации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 3–2. – С. 177–183.

11. Экономика предприятия: учебник для среднего профессионального образования / под общей редакцией С.П. Кирильчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 458 с.

12. Юдин А. В., Шевченко С.А. Рентабельность как показатель эффективности деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1–2. – С. 171–173.

13. Яковлев В.В. Финансовая устойчивость предприятия: стратегии и методы управления. – М.: Дело, 2024. – 336 с.

MODIFICATION OF FINANCIAL STABILITY FORECASTING TOOLS IN THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM

Rykova I.A., Uvarova E.E., Orlova S.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Orel branch), Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Central Russian Institute of Management – branch

The long-term performance of any organization is determined by its level of economic security, which is assessed using a comprehensive approach. The key component of this approach is the company's financial stability and the prediction of its potential bankruptcy. However, existing methods have limitations and drawbacks, primarily due to their lack of consideration of the specific industry characteristics of enterprises.

The article presents a modified approach for predicting bankruptcy, which integrates formalized forecasting models with traditional financial analysis methods. This approach has been tested using the example of a research organization.

Keywords: economic security, forecasting, financial stability, and the likelihood of bankruptcy.

References

1. Vodonosova T. N., Poddubnaya A.G. Improving the approach to analyzing the current solvency and financial stability of construction organizations. – 2021.
2. Gavrish D.I. Domestic Models for Predicting Bankruptcy Risk // International Scientific and Technical Conference of Young Scientists of BSTU named after V.G. Shukhov, dedicated to the 170th Anniversary of V.G. Shukhov. – 2023. – Pp. 115–119.
3. Kondrashova N.G. Economic security and its provision in a commercial organization //Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – Pp. 207–212.
4. Sapozhnikova S. M., Reikher N.V. Economic Security: Theoretical and Practical Approaches. – 2021.
5. Sergeev, A.A. Economic Security of an Enterprise: Textbook and Workshop for Universities / A.A. Sergeev. – 3rd ed. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – 275 p.
6. Sorokina, E.M. Problems of Financial Analysis of an Organization's Liquidity and Solvency // Baikal Research Journal. – 2022. – Vol. 13. – № 3. – P. 6.
7. Tolpegina, O.A. Comprehensive Economic Analysis of Economic Activity: Textbook and Workshop for Universities / O.A. Tolpegina. – 6th ed., revised. and expanded. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. – 573 p.
8. Polovnikova N. A., Ugarov K.A. Financial Stability of an Enterprise: Essence and Assessment //Economics and Business: Theory and Practice. – 2023. – № 5–3 (99). – Pp. 27–30.
9. Tyukavkin N. M., Vasilenko V.S. Assessment of the financial stability and solvency of Russian companies // Bulletin of Samara University. Economics and Management. – 2021. – Vol. 12. – № 2. – Pp. 92–100.
10. Sharandina A.A. Financial Analysis of the Bankruptcy Risk of an Organization: Diagnostics and Methods of Minimization //Economics and Business: Theory and Practice. – 2022. – № 3–2. – Pp. 177–183.
11. Enterprise economics: a textbook for secondary vocational education / edited by S.P. Kirilchuk. – 2nd ed., revised and add. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 458 p.
12. Yudin A. V., Shevchenko S.A. Profitability as an Indicator of Enterprise Efficiency //Economics and Business: Theory and Practice. – 2022. – № 1–2. – Pp. 171–273.
13. Yakovlev, V.V. Financial Stability of an Enterprise: Strategies and Management Methods. Moscow: Delo, 2024. 336 p.

Условия использования субсидий коммерческими организациями: место в правовой системе Российской Федерации

Саакян Татьяна Васильевна,

руководитель Департамента содействия организации бюджетного процесса Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации

Барабанова Юлия Валерьевна,

эксперт Центра бюджетных реформ Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации

Право предоставления субсидий коммерческим организациям из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации закреплено еще в первой редакции Бюджетного кодекса Российской Федерации. Одновременно с вступлением в силу данного права возникли вопросы по реализации указанного права, перечень которых трансформировался на разных этапах развития бюджетного законодательства Российской Федерации. Вместе с тем константой в нем остается вопрос о наличии и содержании условий использования субсидий коммерческими организациями. Особенную остроту данному вопросу придало введение в 2013 году в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях статьи 15.15.5, предусматривающей административную ответственность за нарушение условий предоставления субсидий.

В статье на основе системного анализа регулирования общественных отношений, возникающих в процессе предоставления субсидий коммерческим организациям из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, представлен авторский подход к пониманию и решению проблемы определения условий использования субсидий.

Ключевые слова: субсидии, условия использования субсидий, условия предоставления субсидий, субсидии коммерческим организациям, государственная поддержка.

Опираясь на основы теории государства и права предоставление субсидий коммерческим организациям из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации следует отнести к методам государственного управления, посредством которых реализуются экономическая и финансовая функции государства для достижения государственных целей. По отношению к муниципальному самоуправлению применяется аналогичный подход.

Исходя из смысла положений статьи 78 Бюджетного кодекса Российской Федерации (далее – БК РФ) коммерческим организациям предоставляются компенсационные или стимулирующие субсидии из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на безвозмездной и безвозвратной основе на условиях, установленных нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и (или) в соответствии с ними [1].

Теоретиками и практиками права широко обсуждается вопрос определения понятий «условия предоставления субсидии» и «условия использования субсидии». При этом большинство авторов приходит к выводу о необходимости разграничения указанных понятий [2–4]. Авторы настоящей статьи, выражая солидарность с мнениями о высокой актуальности решения данной проблемы, придерживаются позиции об оправданности отсутствия в бюджетном законодательстве Российской Федерации понятия «условия использования субсидии», но, исходя из иного подхода при судебном толковании норм БК РФ, полагает необходимым закрепление понятия «условия предоставления субсидий» в целях определенности и единообразия в правоприменительной практике по защите как публичных, так и частных интересов при предоставлении субсидий коммерческим организациям.

В первую очередь следует исходить из природы современных общественных отношений, обуславливающих предоставление субсидий коммерческим организациям, которая, по мнению авторов, заключается во взаимодействии государства¹ и частного сектора в целях решения более широкомасштабных задач, чем финансовая поддержка непосредственной деятельности юридических лиц и (или) «затыкание дыр» в бюджетах нерентабельных предприятий. От субсидирования коммерческих организаций государство ожидает общественно полезные результаты, выраженные в продуктах, услугах и иных ценностях, выгодоприобретателями

¹ Специфические черты муниципального самоуправления не проявляются в сфере исследуемых общественных отношений, поэтому для краткости изложения и простоты восприятия здесь и далее о нем не упоминается.

от потребления которых являются граждане и общество в целом.

Таким образом, стимулирующие субсидии предоставляются коммерческим организациям, обладающим потенциалом по достижению таких результатов. Неотъемлемыми атрибутами субсидирования являются определение широкой сферы условий предоставления субсидий и контроль за их соблюдением. Например, продукт должен быть произведен из ресурсов определенного качества в необходимом количестве и в определенный срок. Необходимость применения ответственности, в том числе административной, за несоблюдение одного или нескольких из указанных требований исчезнет, когда правовое сознание экономических субъектов в нашей стране достигнет уровня, не допускающего возможности воспользоваться предоставленными из бюджета средствами каким-либо иным образом, кроме четко определенного правовыми и индивидуальными предписаниями. В настоящее время результаты контрольных мероприятий уполномоченных органов и судебная практика показывают преждевременность рассмотрения такого вопроса на законодательном уровне, однако, формулировки судебных актов, наполняющие содержанием понятие «условия использования субсидий», которое даже не упоминается в бюджетном законодательстве Российской Федерации и других нормативных правовых актах, регулирующих бюджетные правоотношения, приводят к освобождению от ответственности за нарушения условий предоставления субсидий.

Компенсационные субсидии предоставляются коммерческим организациям, объем доходов которых снижается вследствие принятия нормативных правовых актов по предоставлению мер поддержки потребителям результатов их деятельности. Такие субсидии предоставляются на основании документов, подтверждающих затраты (неполученные доходы) юридического лица, обусловленные принятием нормативных правовых актов.

Возникновение в правоприменительной практике проблемы разграничения понятий «условия предоставления субсидии» и «условия использования субсидии» вызвано, по мнению авторов, различиями в интерпретации условий предоставления субсидий исходя из субъективного понимания статуса и роли сторон соответствующих отношений.

Главный распорядитель бюджетных средств, предоставляя субсидии, соответственно, формулирует результаты деятельности юридических лиц, достижение которых, с его точки зрения, и является условием предоставления субсидий. Логика отношений при предоставлении субсидий не предполагает таких завершающих этапов, как предоставление средств из бюджета на каких-либо условиях и последующее определение иных условий их использования.

В противном случае, следуя одному из условий использования субсидии, выраженному в достижении определенных результатов хозяйственной деятельности, юридическое лицо должно достигнуть

указанные результаты после чего сможет использовать предоставленные из бюджета средства, что нелогично в случае предоставления субсидии в целях финансового обеспечения затрат в связи с производством (реализацией) товаров, выполнением работ, оказанием услуг, а в случае возмещения указанных затрат посредством предоставления субсидии – нелогично устанавливать условия использования соответствующих средств.

Публичная потребность предоставлять средства из бюджета на определенных условиях и частная потребность иметь возможность направлять предоставленные средства на осуществление хозяйственной деятельности до наступления момента, когда все установленные условия соблюдены (субсидии на финансовое обеспечение затрат), или использовать их по своему усмотрению после соблюдения всех условий предоставления средств (субсидии на возмещение затрат (неполученных доходов)) нашли отражение в праве. Так, нормы БК РФ и нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения, обязывают соответствующих участников бюджетного процесса устанавливать условия предоставления субсидий юридическим лицам и контролировать их соблюдение.

Следует отметить тенденцию изменения решений судов по вопросам квалификации деяний получателей субсидий, совершенных с нарушением условий их предоставления в части недостижения результатов предоставления субсидий.

Верховный Суд Российской Федерации в 2015 году посчитал обоснованными выводы нижестоящих судов о том, что достижение определенных результатов хозяйственной деятельности является условием использования субсидии, а не условием ее предоставления, как ошибочно полагал административный орган [5].

Выводы о том, что достижение показателей результативности предоставления субсидии является одним из условий ее предоставления сделаны судами низших инстанций и не поставлены под сомнение Верховным судом Российской Федерации в 2023 году [6].

Важно обратить внимание, что решения судов принимаются по конкретным случаям, характеризующимся определенным набором обстоятельств, изменение которого может в корне поменять решение по делу, но все же правовые позиции высших судов задают направление судебной практике.

Одним из таких изменившихся обстоятельств за последние 10 лет является, как ни странно, структура нормативных правовых актов, регулирующих порядок предоставления субсидий. Результаты предоставления субсидий устанавливались и в 2013 году, но только в 2017–2019 годах они стали устанавливаться в целях определения условий и порядка предоставления субсидий на основе утвержденных Правительством Российской Федерации общих требований к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление субсидий юридическим лицам [7–9].

Нормативная графика, конечно, не единственное основание для принятия тех или иных решений судами, судебное толкование содержания нормативных правовых предписаний занимает ведущую роль в мотивах решения.

Например, при буквальном толковании положений бюджетного законодательства суды приходят к выводу, что законодатель различает понятия «условия предоставления субсидии» и «условия использования субсидии» как по их правовой природе, так и по правовым последствиям нарушений условий предоставления и использования субсидий.

При этом указанный вывод основан на следующих положениях БК РФ:

- согласно статье 34 БК РФ принцип эффективности *использования* бюджетных средств означает, что при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках установленных им бюджетных полномочий должны исходить из необходимости *достижения заданных результатов* с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств (результативности);
- в статье 38 БК РФ установлен принцип адресности и целевого характера бюджетных средств, который означает, что бюджетные ассигнования и лимиты бюджетных обязательств доводятся до конкретных *получателей бюджетных средств* с указанием цели их *использования* [1].

Далее суды заключают, что предусмотренные соглашением о предоставлении субсидии условия о достижении результата направлены на необходимость достижения *получателем субсидии* заданного результата с использованием наименьшего объема полученных средств и соблюдением принципов адресности и целевого характера бюджетных средств. В связи с чем достижение определенных результатов хозяйственной деятельности, соблюдение принципов эффективности и целевого характера использования полученных бюджетных средств, являются условиями использования субсидии, а не условиями ее предоставления. На стадии предоставления субсидии результаты хозяйственной деятельности, которые планируется достичь посредством получаемых в виде субсидии денежных средств, отсутствуют, в связи с чем предполагаемое их достижение, равно как эффективность и соответствие достигнутого результата целям предоставляемой субсидии, не могут являться условиями предоставления субсидии по определению [10].

Вместе с тем, приводимые в решениях судов положения ст. 34 и 38 БК РФ не распространяются на получателей субсидий. В данном случае даже такой способ, как аналогия права, не может привести к выводу о законодательном разграничении понятий «условия предоставления субсидии» и «условия использования субсидии», в виду отсутствия последнего в БК РФ, а также введения в 2021 году в БК РФ понятия «получатель средств из бюджет-

та», что окончательно устранило сомнения в различных правовых статусах юридических лиц в бюджетных правоотношениях – с одной стороны, получателей бюджетных средств, входящих в состав участников бюджетного процесса, и с другой стороны – получателей субсидий, входящих в состав получателей средств из бюджетов.

Более того, результаты хозяйственной деятельности, которые планируется достичь посредством получаемых в виде субсидии денежных средств, отсутствуют не только на стадии предоставления субсидии, но и на стадии осуществления расходов за счет субсидии (за исключением компенсационных субсидий).

Следует также обратить внимание на конструкцию норм Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – КоАП РФ). Так, в соответствии с частью 2 статьи 15.15.5 КоАП РФ нарушение коммерческой организацией – являющейся получателями субсидий, условий их предоставления, за исключением случаев, предусмотренных статьей 15.14 КоАП РФ, влечет наложение административного штрафа, а статьей 15.14 КоАП РФ предусмотрена административная ответственность за направление средств, полученных из бюджета бюджетной системы Российской Федерации, на цели, не соответствующие целям, определенным договором (соглашением) либо иным документом, являющимся правовым основанием предоставления указанных средств [11].

Таким образом, законодателем предусмотрено, что направление уже полученных из бюджета средств не по целевому назначению является частным случаем нарушения условий их предоставления. Понятие «условия использования субсидий» не применяется и в КоАП РФ.

На основании изложенного можно сделать вывод, что понятие «условия использования субсидий» отсутствует в законодательстве Российской Федерации не вследствие пробела в регулировании, а вследствие его избыточности, так как условия предоставления субсидий не заканчивают свое действие в момент перечисления денежных средств на счета коммерческих организаций и даже в момент их полного использования, а распространяются на установленный такими условиями период или действуют до полного исполнения обязательств по соглашению о предоставлении субсидий. Например, разве приобретение (аренда) за счет субсидии коммерческой организацией ресурсов, которые не используются по назначению, или введение в эксплуатацию объекта через год после установленного срока не является нарушением условий предоставления субсидий? По мнению авторов – является.

Но, принимая во внимание наличие разночтений при правоприменении, необходимо внести ясность в понятие «условия предоставления субсидий», а именно внести изменения в БК РФ, так как данный кодекс является нормативным правовым актом высшей силы, в структуре актов, регулирующих соответствующие объекту правонарушения

отношения. В таком случае, возможные дефекты нормативных правовых актов низшей силы и соглашений о предоставлении субсидий не смогут создать ощущение у получателей субсидий безразличности при осуществлении операций со средствами, предоставленными им из бюджета, и фактультативности достижения результатов их предоставления установленного качества и в установленные сроки. В частности, в указанное понятие необходимо обеспечить включение таких понятий-элементов, как «результат предоставления субсидии», «перечень затрат, в целях финансового обеспечения (возмещения) которых предоставляется субсидия» и «обязательства юридического лица».

В контексте рассматриваемой проблемы, заслуживает внимания используемая в статье 78 БК РФ конструкция – «В случае нарушения получателем предусмотренных настоящей статьей субсидий условий, установленных при их предоставлении, соответствующие средства подлежат ... возврату в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации» [1, п. 3.1 ст. 78], которая также добавляет неопределенности в следующем вопросе: в чем специфика условий, установленных при предоставлении субсидий, и условий предоставления субсидий (совместимые или несовместимые это понятия, какие виды отношений совместимости или несовместимости между ними).

Некоторую ясность в решении данного вопроса придадут следующие формулировки, содержащиеся также в ст. 78 БК РФ:

- «При предоставлении субсидий, указанных в настоящей статье, обязательным условием их предоставления, включаемым в договоры (соглашения) о предоставлении субсидий и (или) в нормативные правовые акты, муниципальные правовые акты, регулирующие их предоставление...» [1, п. 5 ст. 78];
- «При предоставлении субсидий, предусмотренных настоящей статьей, юридическим лицам, указанным в пункте 1 настоящей статьи, обязательным условием их предоставления, включаемым в договоры (соглашения) о предоставлении субсидий на финансовое обеспечение затрат в связи с производством (реализацией) товаров, выполнением работ, оказанием услуг и (или) в нормативные правовые акты, муниципальные правовые акты, регулирующие их предоставление...» [1, п. 5.1 ст. 78].

На основании изложенного можно предположить, что «условия, установленные при предоставлении субсидий» и «условия предоставления субсидий» идентичны. Однако, по мнению авторов, при нормативно-правовом регулировании отношений, возникающих при предоставлении субсидий коммерческим организациям из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, следует остановиться на одной (необходимой и достаточной) формулировке, а именно «условия предоставления субсидий».

Нормативное закрепление понятия «условия предоставления субсидий» и определение содер-

жания таких условий послужило бы снятию соответствующих правовых коллизий и сократило бы число обращений в судебные органы с исками об отмене решений органов государственного финансового контроля, обусловленных выявленными ими нарушениями условий предоставления субсидий.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ / Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3823.
2. Герасименко Ю. В., Сынтин А.В. Проблемные аспекты предоставления субсидий субъектам предпринимательской деятельности: российский опыт // Правоприменение. – 2018. – Т. 2. – № 3. – С. 52–63.
3. Ельникова Е.В. Проблемы ответственности крестьянского (фермерского) хозяйства при нарушении договора о предоставлении гранта в форме субсидии // Мониторинг правоприменения. – 2022. – № 3 (44). – С. 67–73.
4. Винник А.В. Нарушение условий предоставления субсидий: проблемы теории и практики (на примере анализа применения положения статьи 15.15. 5 КоАП) // Вопросы российского и международного права Учредители: Аналитика Родис. – 2023. – Т. 13. – № 7–1. – С. 252–260. DOI: 10.34670/AR.2023.57.45.030.
5. Постановление Верховного Суда РФ от 22.12.2015 № 305-АД15–14579 по делу № А41–25664/2015 // СПС «КонсультантПлюс».
6. Постановление Верховного Суда РФ от 10.05.2023 № 18-АД23–1-К4 // СПС «КонсультантПлюс».
7. Постановление Правительства РФ от 06.09.2016 № 887 «Об общих требованиях к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление субсидий юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг» // СПС «КонсультантПлюс».
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 07.05.2017 № 541 «Об общих требованиях к нормативным правовым актам, муниципальным правовым актам, регулирующим предоставление субсидий некоммерческим организациям, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями» // СПС «КонсультантПлюс».
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 27.03.2019 № 322 «Об общих требованиях к нормативным правовым актам и муниципальным правовым актам, устанавливающим порядок предоставления грантов в форме субсидий, в том числе предоставляемых на конкурсной основе» // СПС «КонсультантПлюс».

10. Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 04.05.2023 № Ф03–1645/2023 по делу № А24–1099/2022 // СПС «КонсультантПлюс».

11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ / Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.

TERMS FOR THE USE OF SUBSIDIES BY COMMERCIAL ORGANIZATIONS: THEIR PLACE IN THE LEGAL SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Saakyan T.V., Barabanova Yu.V.

Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation

The right to grant subsidies to commercial organizations from the budgets of the Russian budgetary system was established as early as the first version of the Budget Code of the Russian Federation. Simultaneously with the enactment of this right, questions arose regarding its implementation, the scope of which has evolved through various stages of the development of Russian budget legislation. However, a constant issue has been the existence and content of the terms governing the use of subsidies by commercial organizations. This issue was given particular prominence in 2013 with the introduction of Article 15.15.5 into the Code of Administrative Offences of the Russian Federation, which establishes administrative liability for violations of the terms of subsidy provision. Based on a systemic analysis of the regulation of public relations arising from the process of granting subsidies to commercial organizations from the budgets of the Russian budgetary system, this article presents the author's approach to understanding and resolving the problem of defining the terms for the use of subsidies.

Keywords: subsidies, terms of subsidy use, terms of subsidy provision, subsidies to commercial organizations, state support.

References

1. Budget Code of the Russian Federation № 145-FZ of July 31, 1998. // Collection of Legislation of the Russian Federation, 1998, № 31, Art. 3823.

2. Gerasimenko, Yu. V., & Syntin, A. V. (2018). Problematic Aspects of Granting Subsidies to Business Entities: The Russian Experience // *Law Enforcement*, 2(3), 52–63.

3. Elnikova, E. V. (2022). Problems of Liability of a Peasant (Farm) Enterprise for Violation of a Grant Agreement in the Form of a Subsidy // *Law Enforcement Monitoring*, 3(44), 67–73.

4. Vinnik, A. V. (2023). Violation of the Terms of Subsidy Provision: Problems of Theory and Practice (Based on the Analysis of the Application of Article 15.15.5 of the Code of Administrative Offences) // *Issues of Russian and International Law*, 13(7–1), 252–260. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.57.45.030>.

5. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation № 305-AD15–14579 of December 22, 2015 on Case № А41–25664/2015. // SPS “ConsultantPlus”.

6. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation № 18-AD23–1-K4 of May 10, 2023. // SPS “ConsultantPlus”.

7. Decree of the Government of the Russian Federation № 887 of September 6, 2016 “On the General Requirements to Regulatory Legal Acts and Municipal Legal Acts Regulating the Provision of Subsidies to Legal Entities (Except for Subsidies to State (Municipal) Institutions), Individual Entrepreneurs, as well as Individuals – Producers of Goods, Works, Services”. // SPS “ConsultantPlus”.

8. Decree of the Government of the Russian Federation № 541 of May 7, 2017 “On the General Requirements to Regulatory Legal Acts and Municipal Legal Acts Regulating the Provision of Subsidies to Non-Commercial Organizations That Are Not State (Municipal) Institutions”. // SPS “ConsultantPlus”.

9. Decree of the Government of the Russian Federation № 322 of March 27, 2019 “On the General Requirements to Regulatory Legal Acts and Municipal Legal Acts Establishing the Procedure for Grant Provision in the Form of Subsidies, Including Those Provided on a Competitive Basis” // SPS “ConsultantPlus”.

10. Ruling of the Arbitration Court of the Far Eastern District № F03–1645/2023 of May 4, 2023 on Case № А24–1099/2022. // SPS “ConsultantPlus”.

11. Civil Code of the Russian Federation (Part One) № 51-FZ of November 30, 1994. / Collection of Legislation of the Russian Federation, December 5, 1994, № 32, Art. 3301.

Управление внутренними рисками масштабирования бизнес-модели организации

Семин Даниил Владимирович,

аспирант базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: d.v.syomin@yandex.ru

Хоменко Екатерина Борисовна,

д.э.н., профессор, профессор базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: Homenko.EB@rea.ru

В статье систематизированы основные виды внутренних рисков, организации в процессе масштабирования бизнес-модели. Эти риски детализированы в виде матрицы «Способ – Стейкхолдер масштабирования бизнес-модели» для организаций-инициаторов бизнес-моделей и их партнеров по процессу масштабирования при реализации пяти основных способов масштабирования: учреждение совместных предприятий; создание и развитие филиальной сети; использование дилерских сетей; слияния и поглощения; франчайзинг. Определены основные факторы высоких внутренних рисков франчайзинга для франчайзи в РФ: несовершенство формального института, распространенность квазифранчайзинга и финансовых пирамид под видом инвестиционных франшиз, недостаточная оперативность технической поддержки, слабая координированность франчайзи в защите своих прав. Результаты исследования могут быть использованы в управленческой практике при разработке стратегии масштабирования бизнес-модели организации, формировании риск-ориентированных подходов к выбору способов роста, а также для формирования институтов развития в сфере защиты интересов участников процессов масштабирования в современной российской экономике.

Ключевые слова: масштабирование бизнес-модели, внутренние риски, филиальные сети, франчайзинг, дилерские сети, совместные предприятия, слияния и поглощения, стратегическое партнерство, ассоциация франчайзи.

Процесс масштабирования бизнес-моделей организаций сопряжен с рядом внутренних рисков, учет которых целесообразен как в рамках управленческой деятельности разработчика соответствующей бизнес-модели, так и в рамках менеджмента его стратегических партнеров (франчайзи, дилеров, соинвесторов и др.). Внутренние риски масштабирования бизнес-модели достаточно специфичны для различных способов его осуществления и могут быть классифицированы в матрице «Способ – Стейкхолдер масштабирования бизнес-модели» (таблица 1).

Таблица 1. Матрица «Способ – Стейкхолдер масштабирования бизнес-модели»

Способ масштабирования бизнес-модели	Внутренние риски Стейкхолдер масштабирования бизнес-модели	
	инициатора	партнера
1. Учреждение совместных предприятий или проектов	Риски инициатора создания СП: Организационные, инвестиционные и правовые риски выбора партнера по созданию СП	Риски партнера по созданию СП: Организационные, инвестиционные и правовые риски выбора партнера по созданию СП
2. Создание и развитие филиальной сети	Риски головной организации: Организационные, инвестиционные, ресурсные риски открытия филиалов	Риски филиалов: Ресурсные риски (срывы поставок, недостаточная квалификация рабочей силы и)
3. Использование услуг дилерских сетей	Риски головной организации: Организационные, правовые и коммерческие риски выбора и взаимодействия с дилерами	Риски дилеров: Правовые, инвестиционные и коммерческие риски в части выполнения договора с головной организацией
4. Слияния и поглощения	Риски покупателя бизнес-модели: Инвестиционные, коммерческие и правовые риски	Риск продавца бизнес-модели: Правовые и ценовые риски продажи
5. Франчайзинг	Риски франчайзера: Организационные, правовые и имиджевые риски выбора и взаимодействия с франчайзи	Риски франчайзи: Инвестиционные, ресурсные и коммерческие риски франшизы

Источник: разработана авторами

В таблице 1 показано, что при реализации большинства способов масштабирования бизнес-модели для инициаторов присущ организационный риск, а для партнёров ресурсный. Особенностью совместных предприятий является единый набор внутренних рисков. Для инициатора создания филиальной сети особое внимание следует уделить оценке инвестиционного риска, а в дилерской сети возрастает значимость коммерческих рисков, связанных с выбором дилеров. Слияние

и поглощение требует учета инициатором правового риска, а франчайзеру следует обратить внимание на имиджевые риски, связанные с деятельностью франчайзи.

Идентифицированные нами внутренние риски стейкхолдеров должны быть учтены в системе управления организациями масштабирующими бизнес-модель в части содержания прямых и обратных связей между субъектом и объектом управления (таблица 2).

Таблица 2. Место управления внутренними рисками масштабирования бизнес-модели организации в структуре системы управления

Способ масштабирования бизнес-модели	Управляющая подсистема	Управляемая подсистема	Прямая связь	Обратная связь
Учреждение совместных предприятий (СП) или проектов	Соучредители СП	СП или проект	Участие в разработке и реализации стратегии развития СП	Управление внутренними рисками СП
Создание и развитие филиальной сети	Головная организация	Филиалы	План мероприятий по управлению внутренними рисками	Отчет о реализации плана мероприятий по управлению внутренними рисками
Использование услуг дилерских сетей	Производитель	Дилеры-продавцы товаров	Управление внутренними рисками головной организации с учетом рисков взаимодействия с дилерами	Управление внутренними рисками дилера
Слияние и поглощение	Покупатель бизнес-модели	Продавец бизнес-модели	Управление внутренними рисками организации с учетом интеграции новых бизнес-единиц	Отчет о результатах слияния (поглощения) и управлении внутренними рисками
Франчайзинг	Франчайзер	Франчайзи	Управление внутренними рисками франчайзинговой сети	Управление внутренними рисками франчайзи

Источник: разработана авторами

Достаточно разноплановыми являются риски, возникающие в процессе реализации такого варианта масштабирования бизнес-моделей современных организаций, как франчайзинг. Так, основные риски для франчайзера связаны с возможным недостаточно корректным определением варианта масштабирования (например, использованием франчайзинга вместо потенциально более предпочтительного развития собственной филиальной сети), а также вероятной не вполне эффективной организацией управления франчайзинговой сетью.

Для франчайзи внутренние риски исходят, в первую очередь, из возможных недостаточно корректных действий франчайзера – собственника и инициатора масштабирования соответствующей бизнес-модели, а именно:

1. Риск трансформации франчайзинга в квази-франчайзинг – изначально мошенническую схему сбора с франчайзи паушального взноса и последующего прекращения каких бы то ни было финансово-экономических коммуникаций (для синтеза франчайзинга и MLM, используемого, в частности, в рамках масштабирования бизнес-модели производственно-торговой группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» такого рода квазифранчайзинг («пустые» франшизы [1, С. 98]) может проявляться также в трансформации сети продаж потребительских товаров в хайп-проект, в т.ч. про-

движение виртуальных финансовых пирамид). Отметим, что в экономике РФ некоторые, не вполне добросовестные MLM-сети, изначально продвигавшие продукцию «Avon», «Amway» и др. брендов, в 2020–2023 гг. действительно трансформировались в структуры квазифранчайзинга псевдоинвестиционных услуг (в частности, в рамках финансовых пирамид «Finico», «Antares», «Torexo» и ряда других).

2. Риск, вытекающий из изначально завышенных паушального взноса и (или) роялти, предлагаемых франчайзерам. Данный риск масштабирования бизнес-модели производственно-торговой организации для франчайзи может быть уменьшен посредством корректных сравнений франчайзингового предложения с иными альтернативными вариантами, представленными на отраслевом рынке франшиз.

3. Риск недостаточно оперативной или не вполне эффективной оперативной технической поддержки деятельности франчайзи со стороны франчайзера, который может быть обусловлен как низким качеством менеджмента в рамках франчайзинговой программы в принципе, так и недостаточно комплексным использованием потенциала современных, наиболее потенциально результативных виртуальных коммуникаций между франчайзером и франчайзи.

Репрезентативная статистика о динамике количестве заключенных и прекращенных договоров франчайзинга, средней рентабельности распространения и использования франшиз в экономике РФ, к сожалению, отсутствует. Однако, число занятых во франчайзинговых сетях, по оценке franshiza.ru, увеличилось за 2024 год на 5% до 1,45 млн сотрудников (для сравнения, в 2023 году рост составлял 12%)¹.

На наш взгляд, основными факторами сравнительно высоких внутренних рисков масштабирования бизнес-модели посредством франчайзинга в отечественной экономике (для франчайзи) в настоящее время являются:

- несовершенство формального института франчайзинга, в первую очередь, в части определения понятий «франчайзинг» и «коммерческая концессия» [2, С. 126], обеспечения оперативной защиты прав и законных интересов франчайзи от возможных недобросовестных или заведомо мошеннических действий со стороны отдельных франчайзеров (на актуальность данного фактора указывают, в частности, К.Б. Костин и Х.В. Евдокимова [3, С. 2611]);
- распространенность на рынке РФ квазифранчайзинга, например, предложения под видом инвестиционных франшиз услуг финансовых пирамид и т.п. [4, С. 35];
- недостаточная оперативность реализации механизмов технической поддержки управления бизнес-моделями в рамках договоров франчайзингового обслуживания предпринимательских структур;
- не вполне результативная, согласованная деятельность большинства франчайзи в области защиты своих прав от возможных нарушений последних, как преднамеренных, так и случайных, со стороны франчайзеров – инициаторов и распространителей бизнес-моделей.

Институтом, призванным способствовать развитию механизма управления организацией в условиях масштабирования бизнес-модели способом франчайзинга может стать ассоциация франчайзи. Деятельность ассоциации будет способствовать выработке коллективной позиции франчайзи при взаимодействии с крупными франчайзерами, органами государственной власти и управления, препятствовать нарушению прав франчайзи, информировать франчайзи о потенциальных рыночных возможностях. Для франчайзера ее создание создаст условия для генерации дополнительных финансовых ресурсов при экономии на транзакционных издержках.

Процесс масштабирования бизнес-моделей организаций сопряжен с внутренними рисками. Они достаточно специфичны для различных способов масштабирования. Вместе с тем, следует отметить, что их содержание недостаточно подробно

и системно рассмотрено в литературе, посвященной вопросам масштабирования бизнес-моделей. При этом на современном этапе цифровой трансформации экономики в условиях «гонки за клиентом» происходит постоянное видоизменение существующих бизнес-моделей [5, С. 70], что сопряжено с новыми внутренними рисками. Таким образом, состав систематизированных нами внутренних рисков, с которыми сталкиваются стейкхолдеры, реализующие различные способы масштабирования бизнес-модели организации, может быть дополнен и детализирован с учетом тенденций развития цифровой экономики, реализации новых и корректировки существующих способов масштабирования бизнес-моделей организаций, детализации состава стейкхолдеров и формирования новых институтов развития, в т.ч. ассоциации франчайзи.

Литература

1. Бахарев В.В., Клименко А.Р., Мышаев К.М. и др. Развитие рынка франчайзинга в Российской Федерации в условиях перехода к цифровой экономике // Теоретическая экономика. 2025. № 2 (122). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-franchayzinga-v-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-perehoda-k-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 17.10.2025).
2. Лазарева К.В., Хурматуллина А.Ф. Тенденции развития франчайзинга в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 11–2 (105). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-franchayzinga-v-rossii> (дата обращения: 17.10.2025).
3. Костин К.Б., Евдокимова Х.В. Выбор оптимальных бизнес-моделей для развития отечественного предпринимательства в условиях санкционных ограничений // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13. – № 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-optimalnyh-biznes-modeley-dlya-razvitiya-otechestvennogo-predprinimatelstva-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Ищенко, И.А. Масштабирование через франчайзинг / И.А. Ищенко. – М.: ЛитРес, 2019. – 186 с.
5. Мрочковский Н.С., Ляндау Ю.В., Пушкин И.С., Федосимова М.А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Инновации и инвестиции. 2019. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley> (дата обращения: 07.11.2025).
6. Ляндау Ю.В. Стратегическое управление процессно-ориентированными организациями Монография / Москва, 2013.
7. Ляндау Ю.В. Факторы управления процессно-ориентированной организации Инновации и инвестиции. – 2013. – № 1. – С. 30–34.
8. Быкова О.Н., Шпилёва А.А. Кластерная модель развития регионов через внедрение и адаптацию предпринимательского опыта Вестник Уд-

¹ Российский франчайзинг 2025: статистика от franshiza.ru [Электронный ресурс]. URL: https://franshiza.ru/article/read/issledovanie_rynka_franchayzinga_na_2025_god/ (дата обращения: 24.10.2025).

муртского университета. – Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33. – № 4. – С. 561–567.

9. Начевский М.В. Развитие технологий управления бизнес-инкубаторами Инновации и инвестиции. 2024. № 8. С. 115–117.

10. Начевский М.В. Цифровизация и риски в управлении бизнес-инкубаторами в условиях импортозамещения Инновации и инвестиции. – 2022. – № 12. – С. 283–288.

MANAGING INTERNAL RISKS IN BUSINESS MODEL SCALING

Semin D.V., Khomenko E.B.

Plekhanov Russian University of Economics

The article systematizes the main types of internal risks that an organization faces in the process of scaling a business model. These risks are detailed in the form of a «Method – Stakeholder of Business Model Scaling» matrix for organizations initiating business models and their scaling partners when implementing five main scaling methods: establishing joint ventures; creating and developing a branch network; using dealer networks; mergers and acquisitions; franchising. The main factors of high internal risks of franchising for franchisees in the Russian Federation are identified: imperfections of the formal institution, the prevalence of quasi-franchising and financial pyramids under the guise of investment franchises, insufficient responsiveness of technical support, and weak coordination of franchisees in protecting their rights. The results of the study can be used in management practice when developing a strategy for scaling an organization's business model, forming risk-oriented approaches to choosing growth methods, and forming development institutions in the sphere of protecting the interests of participants in scaling processes in the modern Russian economy.

Keywords: scaling the business model, internal risks, branch networks, franchising, dealer networks, joint ventures, mergers and acquisitions, strategic partnership, franchisee association.

References

1. Bakharev V.V., Klimenko A.R., Myshaev K.M., et al. Development of the Franchising Market in the Russian Federation in the Context of the Transition to a Digital Economy // Theoretical Economics. 2025. No. 2 (122). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-rynka-franchayzinga-v-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-perehoda-k-tsifrovoy-ekonomike> (date of access: 17 October 2025).
2. Lazareva K.V., Khurmatullina A.F. Trends in the Development of Franchising in Russia // Economy and Business: Theory and Practice. 2023. No. 11–2 (105). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-franchayzinga-v-rossii> (date of access: 17.10.2025).
3. Kostin K.B., Evdokimova H.V. Selecting Optimal Business Models for the Development of Domestic Entrepreneurship under Sanctions Restrictions // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13. – No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-optimalnyh-biznes-modeley-dlya-razvitiya-otchestvennogo-predprinimatelstva-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy> (date of access: 01.11.2025).
4. Ishchenko, I.A. Scaling through Franchising / I.A. Ishchenko. – M.: LitRes, 2019. – 186 p.
5. Mrochkovsky N.S., Lyandau Yu. V., Pushkin I.S., Fedosimova M.A. Digital transformation of business models // Innovations and investments. 2019. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-modeley> (date of access: 07.11.2025).
6. Lyandau Yu.V. Strategic management of process-oriented organizations Monograph / Moscow, 2013.
7. Lyandau Yu.V. Factors of management of a process-oriented organization Innovations and investments. – 2013. – No. 1. – pp. 30–34.
8. Bykova O.N., Shpileva A.A. Cluster Model of Regional Development through the Implementation and Adaptation of Entrepreneurial Experience. Bulletin of Udmurt University. – Series: Economics and Law. – 2023. – Vol. 33. – No. 4. – Pp. 561–567.
9. Nachevskiy M.V. Development of Business Incubator Management Technologies. Innovations and Investments. 2024. No. 8. Pp. 115–117.
10. Nachevskiy M.V. Digitalization and Risks in Business Incubator Management in the Context of Import Substitution. Innovations and Investments. – 2022. – No. 12. – Pp. 283–288.

Оценка развития обеспечивающих процессов в организациях, применяющих бизнес-модель аутсорсинга

Смирнов Даниил Романович,

аспирант Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: daniilsmirnov48@gmail.ru

Статья посвящена исследованию методологических подходов к оценке развития обеспечивающих процессов в организациях, применяющих бизнес-модель аутсорсинга. Проанализированы ключевые аспекты оценки при передаче функций на аутсорсинг, включая определение целей, анализ текущего состояния процессов, выбор поставщиков услуг, контроль исполнения обязательств и управление рисками. Систематизированы зарубежные и отечественные методики оценки зрелости обеспечивающих процессов, включая CMMI, ISO/IEC 15504 SPICE, ITIL, Balanced Scorecard, ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504, BPMN и SAP R/3 Russia Edition. Особое внимание уделено модели BPMN с интеграцией ключевых показателей эффективности (KPI) как наиболее приемлемой для российских условий. Разработана классификация групп KPI для мониторинга эффективности перевода обеспечивающих функций на аутсорсинг на основе работ Сафиной Д.И., Булгаковой С.В., Квасницкого В.Н. Доказана необходимость применения комплексного подхода к оценке, учитывающего специфику передаваемых на аутсорсинг процессов [5,8].

Ключевые слова: обеспечивающие процессы, аутсорсинг, оценка эффективности, зрелость процессов, KPI, бизнес-модель, управление процессами, BPMN, риск-ориентированный подход, методики оценки.

Введение

Применение бизнес-модели аутсорсинга может быть реализовано как в непрофильных видах деятельности предприятия, так и для выполнения обеспечивающих процессов. Однако в реальности, для принятия верного управленческого решения необходимо оценить уровень развития организации, уровень развития его управленческой функции и значимость выполнения тех или иных обеспечивающих операций как в режиме «внутри предприятия», так и в режиме «на аутсорсинге».

Использование делегирования выполнения обеспечивающих функций через процесс аутсорсинга позволяет организациям сосредоточиться на основных производственных компетенциях, повысить эффективность своей основной деятельности и снизить операционные затраты. Однако успешная реализация такой модели требует грамотного подхода к выбору подрядчика, контролю над исполнением контрактов и обеспечению согласованности всех процессов внутри предприятия.

Для оценки развития обеспечивающих процессов внутри объекта исследования, использующих бизнес-модель аутсорсинга, важно рассмотреть ключевые аспекты, определяющие эффективность такого перехода. Более детально должны быть проанализированы методы оценки, с углубленным пониманием методик анализа и самооценки уровня зрелости процессов применимы как зарубежные, так и отечественные подходы.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки научно-обоснованных подходов к оценке развития обеспечивающих процессов при применении бизнес-модели аутсорсинга. Применение указанных моделей и методик способствует систематическому повышению уровня развития предприятий, повышает качество предоставляемых услуг и продуктов, улучшает конкурентоспособность компаний на рынке.

Цель исследования – систематизация методологических подходов к оценке развития обеспечивающих процессов в организациях, применяющих бизнес-модель аутсорсинга, на основе анализа зарубежных и отечественных методик и разработка практических рекомендаций по формированию системы оценочных показателей.

Ключевые аспекты оценки развития обеспечивающих процессов при аутсорсинге

Для оценки развития обеспечивающих процессов внутри объекта исследования, использующих

бизнес-модель аутсорсинга, важно рассмотреть следующие аспекты.

Определение целей передачи полномочий на аутсорсинг

Организация должна четко сформулировать цели передачи отдельных функций внешним подрядчикам: снижение затрат на производство и реализацию продукции; повышение качества услуг, в том случае если основная производственная задача это предполагает (например, услуги автотранспорта от сторонней, внешней организации); улучшение производительности за счет привлечения более квалифицированных кадров в части передачи части функциональных обязанностей (бухгалтерский учет, выполняющийся сторонней компанией); другие стратегические задачи.

Анализ текущего состояния внутренних процессов

Также необходимо рассмотреть зрелость, целостность, концептуальные особенности собственных бизнес-процессов организации перед передачей части функций сторонним исполнителям. Составление карты бизнес-модели организации внутренних производственных и обеспечивающих процессов позволит выявить слабые места и разработать меры по повышению эффективности оставшихся процессов.

Выбор подходящего поставщика услуг

Элемент выбора будет обоснован не только конкурсной основой, но и предварительной оценкой рыночной ситуации в сегменте предполагаемого стороннего участника – поставщика услуг. Хотя можно рассматривать не только передачу на аутсорсинг услуг, но и выполнение каких-либо работ тоже.

Внимательное изучение и оценка потенциальных поставщиков услуг, с обоснованием критериев отбора, группировки рисков работы с тем или иным контрагентом, при этом необходимо учитывать такие критерии, как: деловая репутация, опыт выполнения аналогичных работ/услуг, наличие сертификации, стоимость услуг и гибкость сотрудничества. Список критериев может быть актуализирован и дополнен в интересах объекта исследования. Можно говорить о персонификации критериев подбора, обозначив круг требований со стороны заказчика, выраженный методикой обозначения критериев выбора потенциальных контрагентов, их ранжированием. Можно использовать логистические приемы, которые представлены в виде авторских точек зрения, в том числе в работе Веселовой Ю.В [3].

Контроль и мониторинг исполнения обязательств

Необходимо обозначить механизмы контроля и мониторинга деятельности подрядчиков, поставщиков, в том числе включая регулярное проведение аудитов качества, проверку результатов работ и соблюдение сроков поставок. Возможна разработка методики контроля и мониторинга исполнения обязательств с применением количественных и качественных характеристик, приведенных к сопоставимым данным и нормативным значениям (если этот

параметр применим). Один из эффективных способов разработки подобной методики – это риск-ориентированный подход. Эффективная система обратной связи также важна для оперативного реагирования на возникающие проблемы.

Управление рисками

Как было определено в части контроля и мониторинга исполнения обязательств, основой разработанной методики может быть риск-ориентированный подход. Следовательно, анализ и определение возможных рисков, связанных с передачей функций третьим лицам, и разработка стратегии по минимизации последствий от возможных сбоев или невыполнения обязательств партнерами, может быть также частью заданной стратегии развития объекта исследования.

Обучение персонала

Частью стратегии может быть также направление в компетенции «управление персоналом». В литературе направлению управления персоналом уделяется немаловажное значение, обусловленное тем, что повышение уровня знаний, умений и навыков может играть положительную роль в повышении количественных показателей развития. В части выполнения обеспечивающих процессов на аутсорсинге необходимо обучение сотрудников новым процессам взаимодействия с внешними поставщиками услуг, включая элементы адаптации к изменениям в организационной структуре.

Интеграция информационных технологий

Поскольку уровень развития взаимодействия напрямую зависит от уровня подготовленности информационных систем к эффективному интегрированию между организацией и её подрядчиками, обеспечивающему своевременность обмена информацией и прозрачность управления проектами.

Рассмотрим зарубежные и отечественные методики оценки зрелости обеспечивающих процессов.

Более детально должны быть проанализированы методы оценки, с углубленным пониманием методик анализа и самооценки уровня зрелости процессов. Для объективной оценки прогресса внедряемых изменений рекомендуется применять специальные методики анализа и самооценки уровня зрелости процессов применимы как зарубежные, так и отечественные методики.

Самооценка уровня зрелости обеспечивающих процессов – важный элемент управления предприятием, позволяющий выявить слабые места и определить направления улучшения деятельности. Среди зарубежных методик наиболее распространенными являются следующие подходы.

Модель зрелости CMMI. CMMI (Capability Maturity Model Integration) – методология оценки зрелости организации, разработанная Институтом программной инженерии Карнеги-Меллона. Данная методология применяется для оценки зрелости различных бизнес-процессов предприятия. Уровни зрелости в модели CMMI: от уровня «Начальный» до уровня «Оптимизирующий».

Методика ISO/IEC 15504 SPICE. SPICE (Software Process Improvement and Capability dEtermination) является международным стандартом для оценки зрелости процессов организаций, занимающихся разработкой ПО. Методика направлена на выявление сильных сторон и зон развития, определение уровней зрелости и формирование рекомендаций по улучшению.

ITIL Framework. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) – это набор лучших практик управления аспектами деятельности.

Balanced Scorecard (BSC). Система сбалансированных показателей BSC предполагает, что для организации осуществляется оценка: финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения персонала.

Изучение отечественной практики оценки зрелости обеспечивающих процессов предлагает ряд методик и моделей, ориентированных на специфику российских предприятий и условий ведения бизнеса. Рассмотрим наиболее значимые российские подходы.

Стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 («СПЕЦИФИКАЦИЯ ПРОФИЛЕЙ ПОМОЩИ ПРИ ОЦЕНКЕ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»). Российский аналог международного стандарта, используемый для формализации требований к методикам оценки зрелости процессов. Стандарт применяется в рамках государственной программы повышения конкурентоспособности российских компаний и используется крупными предприятиями различных отраслей экономики. Среди авторов, которые проводят исследование по данной теме и предлагают внедрение именно этого формата стандартов, присутствует В.В. Репин [6].

Модель BPMN (Business Process Management Notation) с адаптацией к российским условиям. В основе модели – создание основных процессов предприятия, в том числе, где выявляются проблемы и направления для потенциальных улучшений. Используется совместно с инструментом расчета показателей KPI (Key Performance Indicators).

Модели оценки зрелости SAP R/3 Russia Edition. Для крупных промышленных предприятий разработана специальная версия ERP-системы SAP с дополнительными модулями учета и отчетности, учитывающая российскую нормативную базу и требования контролирующих органов. Такие решения помогают оценивать уровень автоматизации и интеграции бизнес-процессов.

Применение отечественных подходов основано на востребованности данного направления в части совершенствования механизмов управления процессами на предприятиях, в том числе включающая наработанную базу практически значимых примеров. Российские компании могут объективно оценить прогресс внедрения улучшений, сопоставляя текущие показатели с лучшими практиками и целевыми показателями.

Применение указанных моделей и методик способствует систематическому повышению уровня развития предприятий, повышает качество предоставляемых услуг и продуктов/товаров, улучшает конкурентоспособность компаний на рынке. Выбор конкретной методики зависит от специфики бизнеса, масштабов компании и приоритетов руководства. Сам процесс самооценки должен регулярно повторяться, поскольку рынок постоянно меняется, и требования к бизнесу повышаются (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика зарубежных и отечественных методик оценки зрелости обеспечивающих процессов

Методика	Происхождение	Область применения	Ключевые особенности	Применимость для российских условий
CMMI	Зарубежная (США, Институт Карнеги-Меллона)	Оценка зрелости различных бизнес-процессов предприятия	Уровни зрелости от «Начального» до «Оптимизирующего»	Универсальность, международное признание
ISO/IEC 15504 (SPICE)	Международный стандарт	Оценка зрелости процессов организаций, разработка ПО	Выявление сильных сторон и зон развития, формирование рекомендаций	Стандартизированный подход, возможность сертификации
ITIL	Зарубежная (Великобритания)	Управление аспектами деятельности	Набор лучших практик	Библиотека готовых решений
Balanced Scorecard (BSC)	Зарубежная (США)	Оценка деятельности организации	Оценка финансов, клиентов, внутренних процессов, обучения персонала	Сбалансированный подход к оценке
ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504	Российский стандарт	Формализация требований к оценке зрелости процессов	Российский аналог международного стандарта, применяется крупными предприятиями	Соответствие государственным программам, учет российской специфики
BPMN + KPI	Адаптированная к российским условиям	Создание процессов предприятия, выявление проблем	Интеграция с расчетом показателей KPI	Гибкость, практическая применимость
SAP R/3 Russia Edition	Адаптированная для российских условий	Крупные промышленные предприятия	Дополнительные модули учета, учет российской нормативной базы	Автоматизация, соответствие требованиям контролирующих органов

Источник: разработано автором.

Как следует из таблицы, сравниваемые методики и стандарты различаются по происхождению, подходам и степени адаптации к российским условиям; зарубежные модели (CMMI, ISO/IEC 15504, ITIL, BSC) обеспечивают универсальность и международное признание, но требуют адаптации. Российские стандарты и локализованные решения (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504, BPMN + KPI, SAP R/3 Russia Edition) учитывают специфику национальных нормативных требований и максимально применимы для крупных отечественных предприятий, обеспечивая соответствие госпрограммам и требованиям контролирующих органов. Оптимальный выбор методики зависит от целей, отрасли и необходимости государственной сертификации или учета локальных особенностей.

В связи с вышесказанным, наиболее приемлемая модель, которая адаптирована к российским условиям – модель BPMN (Business Process Management Notation), которая включает в себя применение показателей KPI (Key Performance Indicators), требует более детального изучения.

Ключевые показатели эффективности KPI повсеместно применяются в российских компаниях для различных целей, однако общее направление применения – это отслеживать и улучшать эффективность бизнеса. Они позволяют оценить такие важные параметры, как:

- Показатель удовлетворенности клиентов.
- Производительность персонала, которая может быть соотнесена с вкладом в общий результат работы предприятия.
- Стоимость выполнения операций.

Интеграция KPI в диаграммы BPMN может быть представлена как характеристики из последовательных частей блок-схемы. Составные черты блок-схемы включают следующие этапы:

Определение целевых значений. Устанавливаются цели производительности для каждого этапа процесса. Фактически это предполагает описательный этап для любого процесса, в том числе для обеспечивающих процессов.

Мониторинг показателей. Постоянное отслеживание фактических результатов по сравнению с установленными целями. Мониторинг на постоянной основе / с постоянной периодичностью может быть также автоматизирован.

Анализ отклонений. Определение факторов, влияющих на отклонения от установленных стандартов. Требуется корреляционный анализ, который предполагает исследование взаимосвязей между фактическими показателями.

Принятие мер. Корректировка процесса для улучшения показателей.

Ключевые показатели эффективности (KPI), используемые для оценки эффективности процесса перевода внутренних либо обеспечивающих функций предприятия на аутсорсинг. Во многом это зависит от специфики работы объекта исследования и сути части обеспечивающего процесса, который будет передан на аутсорсинг. Основные категории KPI, который необходимо мониторить при аутсорсинге. Систематизированный взгляд на данную проблему был получен после изучения отечественных авторов, в том числе Сафиной Д.И., Булгаковой С.В., Квасницкого В.Н. и др. (табл. 2).

Таблица 2. Обобщенный взгляд на проблемы оценки KPI для перевода обеспечивающих функций объекта исследования на аутсорсинг

Группа коэффициентов	Описательная часть
Финансовая эффективность	
Стоимость аутсорсинга как услуги	Снижение расходов за счёт передачи отдельных операций внешним подрядчикам. Требуется наличие количественной оценки стоимости проведения данной услуги до внедрения ее на аутсорсинг
Возврат инвестиций (ROI)	Показатель окупаемости вложений в проект аутсорсинга. В том случае, когда требуются дополнительные инвестиционные вложения
Экономия ресурсов	Сокращение затрат на инфраструктуру, персонал и другие ресурсы организации. Может быть применен и экспертный взгляд на оценку стоимости ресурса либо использована экономия через оценку трудозатрат
Производительность и качество обслуживания	
Уровень качества услуг	Процент удовлетворенных клиентов/заказчиков, уровень дефектов продукции или ошибок обработки заказов
Время выполнения заказа (SLA compliance)	Соблюдение сроков исполнения договорных обязательств
Показатель задержки выполнения	Среднее отклонение фактического срока от срока по договору
Оборачиваемость активов	Скорость реализации продуктов и товаров. Показатель должен вырасти
Риски и надежность поставщика	
Частота сбоев в обслуживании	Количество аварийных ситуаций или случаев нарушений условий договора поставщиком
Продолжительность перерывов в работе	Среднее время восстановления системы после сбоя
Контроль над рисками	Регулярность обновления процедур управления рисками и оценка надежности партнера-аутсорсера

Группа коэффициентов	Описательная часть
Кадровая оптимизация	
Перемещение персонала	Уменьшение количества сотрудников, занимающихся функциями, переданными на аутсорсинг
Средняя производительность работников	Повышение производительности труда оставшихся сотрудников благодаря перераспределению обязанностей
Показатели инноваций и развития	
Число внедрённых улучшений	Внедрение новых технологий или методов ведения бизнеса партнёром
Рост компетенций	Развитие специалистов компании-поставщика и получение ими дополнительной квалификации

Источник: составлено автором на основании данных [1,5,8]

Подводя итоги вышесказанного, отмечает-ся, что данные группы показателей могут носить и иной количественный и качественный характер, который может видоизменяться под запросы объ-екта исследования.

Заключение

Приведенное исследование позволяет сформули-ровать следующие выводы:

1. Оценка развития обеспечивающих процес-сов включает обязательный этап целеполагания, индивидуально формируемый под запрос объекта исследования с учетом специфики передаваемых на аутсорсинг процессов, которые должны иметь технические параметры и оцениваться в количе-ственных показателях.

2. Ключевыми аспектами оценки являются: определение целей передачи полномочий, анализ текущего состояния внутренних процессов, выбор поставщика с обоснованием критериев отбора, контроль и мониторинг исполнения обязательств, управление рисками на основе риск-ориентиро-ванного подхода, обучение персонала и интегра-ция информационных технологий.

3. Систематизированы зарубежные методи-ки оценки зрелости (CMMI, ISO/IEC 15504 SPICE, ITIL, Balanced Scorecard) и отечественные подходы (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504, модель BPMN с адап-тацией к российским условиям, SAP R/3 Russia Edi-tion).

4. Наиболее приемлемой для российских ус-ловий является модель BPMN с интеграцией KPI, включающая последовательные этапы: определе-ние целевых значений, мониторинг показателей, анализ отклонений и принятие корректирующих мер.

5. Разработана классификация KPI на основе работ Сафиной Д.И., Булгаковой С.В., Квасницко-го В.Н., включающая пять групп: финансовая эф-фективность, производительность и качество об-служивания, риски и надежность поставщика, ка-дровая оптимизация, показатели инноваций и раз-вития.

6. Применение отечественных подходов по-зволяет российским компаниям объективно оце-нить прогресс внедрения улучшений, сопоставляя текущие показатели с лучшими практиками, что

способствует повышению качества услуг и конку-рентоспособности на рынке.

7. Выбор методики зависит от специфики бизнеса, масштабов компании и приоритетов ру-ководства. Процесс самооценки должен регуляр-но повторяться, а риск-ориентированный подход может быть положен в основу методики контроля и мониторинга исполнения обязательств.

Практическая значимость исследования заклю-чается в том, что систематизированные методоло-гические подходы к оценке развития обеспечива-ющих процессов при применении бизнес-модели аутсорсинга могут быть использованы российски-ми организациями для:

- Формирования обоснованных критериев выбо-ра подходящего поставщика услуг с учетом де-ловой репутации, опыта выполнения аналогич-ных работ/услуг, наличия сертификации, стои-мости услуг и гибкости сотрудничества (мож-но использовать логистические приемы, пред-ставленные в работе Веселовой Ю.В.);
- Разработки методики контроля и мониторинга исполнения обязательств с применением ко-личественных и качественных характеристик на основе риск-ориентированного подхода;
- Построения системы KPI для мониторинга эф-фективности аутсорсинга с учетом специфики работы объекта исследования и сущности обе-спечивающего процесса;
- Выбора оптимальной методики оценки зрело-сти процессов (зарубежной или отечественной) в зависимости от специфики бизнеса, масшта-бов компании и приоритетов руководства;
- Обеспечения своевременности обмена инфор-мацией и прозрачности управления проектами через интеграцию информационных техноло-гий.

Таким образом, оценка развития обеспечива-ющих процессов в организациях, применяющих бизнес-модель аутсорсинга, требует комплексно-го подхода, включающего четкое определение це-лей, анализ текущего состояния процессов, при-менение адаптированных к российским условиям методик оценки зрелости (особенно модели BPMN с интеграцией KPI), разработку системы показате-лей эффективности на основе работ отечествен-ных авторов и внедрение риск-ориентированного подхода к управлению. Только интегрированный

подход обеспечит объективную оценку прогресса внедрения улучшений и повышение конкурентоспособности компаний на рынке.

Литература

1. Булгаков, С.А. Развитие методического обеспечения внутреннего контроля бизнес-процесса «Закупки» в коммерческих организациях на основе риск-ориентированного подхода: автореферат дисс. канд. эк. наук. – Ростов-На-Дону, 2022. – 24 с.

2. Булгакова, С. В., Коротаева, Н.В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С.В. Булгакова, Н.В. Коротаева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 28 (310). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-ekonomicheskogo-subekta-i-protssessov-deyatelnosti> (дата обращения: 02.11.2025).

3. Веселова, Ю.В. Критерии и методы выбора поставщиков на основе применения принципов логистики / Ю.В. Веселова // The Scientific Heritage. – 2019. – № 37–2 (37). – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody-vybora-postavschikov-na-osnove-primeneniya-printsipov-logistiki> (дата обращения: 02.11.2025).

4. Вичугова, А. Как созрел ваш бизнес: что такое CMMI и зачем это нужно аналитику / А. Вичугова // Школа прикладного бизнес-анализа и проектирования информационных систем. – Текст: электронный. – URL: <https://babok-school.ru/blog/cmmi-in-business-analysis> (дата обращения: 02.11.2025).

5. Квасницкий, В. Н., Грищенко, П.Л. Методика оценки уровня качества услуг, предоставляемых ИТ-подразделением / В.Н. Квасницкий, П.Л. Грищенко // ТДР. – 2013. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-kachestva-uslug-predostavlyaemyh-it-podrazdeleniem> (дата обращения: 02.11.2025).

6. Репин, В.В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами компании / В.В. Репин // Современные технологии управления: сайт. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protssessami_repin/ (дата обращения: 02.11.2025).

7. Репин, В. В., Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учеб. пособие / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – Москва: ИНФРА-М, 2021.

8. Сафина, Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учеб. пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.

9. Чехлатова, П. Д., Рябцев, С. О., Бедердинова, О.И. Модель оценки организационной зрелости процесса управления информационными технологиями предприятия судостроительной отрасли / П.Д. Чехлатова, С.О. Рябцев, О.И. Бедердинова // Актуальные вопросы инновационного развития Арктического региона РФ: сб. материалов

IV Всерос. науч.-практ. конф., Северодвинск, 14–30 ноября 2022 года. – Северодвинск: Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2023. – С. 226–229.

10. Шустерова, Л. Аутсорсинг: что такое, кому подходит, виды и формы / Л. Шустерова // Unicon: сайт. – 2025. – URL: https://ubpo.ru/press/publications/komu_i_zachem_nuzhen_autsorsing/ (дата обращения: 02.11.2025).

11. Бессмертная М.М., Воронина Е.С., Начевский М.В. Развитие цифровой экономики в российской федерации. Университет как агент глобальной цифровизации общества, Москва, 2019.

12. Начевский М.В. Управление развитием бизнес-инкубаторов на основе криптодиссипативного подхода. Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 316–319.

13. Шпилёва А.А., Быкова О.Н. Классификация мер государственной поддержки молодежного предпринимательства России Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2024. – Т. 34. – № 2. – С. 284–289.

14. Шпилева А.А. Есть ли кадровый потенциал у российского предпринимательства? Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. № 2. – С. 177–184.

ASSESSMENT OF SUPPORTING PROCESSES DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS APPLYING OUTSOURCING BUSINESS MODEL

Smirnov D.R.

Plekhanov Russian University of Economics

The article examines methodological approaches to assessing the development of supporting processes in organizations applying the outsourcing business model. Key assessment aspects when transferring functions to outsourcing are analyzed, including goal definition, current process state analysis, service provider selection, obligation fulfillment control, and risk management. Foreign and domestic methodologies for assessing supporting process maturity are systematized, including CMMI, ISO/IEC 15504 SPICE, ITIL, Balanced Scorecard, GOST R ISO/IEC 15504, BPMN and SAP R/3 Russia Edition. Special attention is paid to the BPMN model with key performance indicators (KPI) integration as the most suitable for Russian conditions. A classification of KPI groups for monitoring the effectiveness of transferring supporting functions to outsourcing has been developed based on works by Safina D.I., Bulgakova S.V., Kvasnitsky V.N [5,8]. The necessity of applying a comprehensive assessment approach that considers the specifics of processes transferred to outsourcing is proven.

Keywords: supporting processes, outsourcing, efficiency assessment, process maturity, KPI, business model, process management, BPMN, risk-based approach, assessment methodologies.

References

1. Bulgakov, S.A. Development of methodological support for internal control of the “Procurement” business process in commercial organizations based on a risk-oriented approach: abstract of a dissertation by Cand. Sci. (Econ.). – Rostov-on-Don, 2022. – 24 p.

2. Bulgakova, S.V., Korotaeva, N.V. Assessment of key performance indicators of an economic entity and its activity processes / S.V. Bulgakova, N.V. Korotaeva // Financial analytics: problems and solutions. – 2016. – No. 28 (310). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-ekonomicheskogo-subekta-i-protssessov-deyatelnosti> (accessed: 02.11.2025).

3. Veselova, Yu.V. Criteria and Methods for Selecting Suppliers Based on the Application of Logistics Principles / Yu.V. Veselova // The Scientific Heritage. – 2019. – No. 37–2 (37). – Text: electronic. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody>

vybora-postavschikov-na-osnove-primeneniya-printsipov-logistiki (date of access: 02.11.2025).

4. Vichugova, A. How Your Business Matured: What is CMMI and Why Does an Analyst Need It / A. Vichugova // School of Applied Business Analysis and Information Systems Design. – Text: electronic. – URL: <https://babok-school.ru/blog/cmmi-in-business-analysis> (date of access: 02.11.2025).

5. Kvasnitsky, V. N., Grishchenko, P.L. Methodology for assessing the quality of services provided by the IT department / V.N. Kvasnitsky, P.L. Grishchenko // TDR. – 2013. – No. 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-urovnya-kachestva-uslug-predostavlyaemyh-it-podrazdeleniem> (date of access: 02.11.2025).

6. Repin, V.V. Assessing the maturity of the company's business process management system / V.V. Repin // Modern management technologies: website. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protessami_repin/ (date of access: 02.11.2025).

7. Repin, V. V., Elifirov, V.G. Business processes. Regulation and management: textbook / V.V. Repin, V.G. Elifirov. – Moscow: INFRA-M, 2021.

8. Safina, D.M. Key performance indicator management: textbook / D.M. Safina. – Kazan: Kazan. University, 2018. – 123 p.

9. Chekhlatova, P. D., Ryabtsev, S. O., Bederdinova, O.I. Model for assessing the organizational maturity of the information tech-

nology management process at an enterprise in the shipbuilding industry / P.D. Chekhlatova, S.O. Ryabtsev, O.I. Bederdinova // Current issues of innovative development of the Arctic region of the Russian Federation: collection of materials of the IV All-Russian scientific-practical. Conf., Severodvinsk, November 14–30, 2022. – Severodvinsk: Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, 2023. – Pp. 226–229.

10. Shusterova, L. Outsourcing: What is it, who is it suitable for, types and forms / L. Shusterova // Unicon: website. – 2025. – URL: https://ubpo.ru/press/publications/komu_i_zachem_nuzhen_outsourcing/ (date of access: November 2, 2025).

11. Bessmertnaya M.M., Voronina E.S., Nachevskiy M.V. Development of the digital economy in the Russian Federation. University as an agent of global digitalization of society, Moscow, 2019.

12. Nachevskiy M.V. Managing the development of business incubators based on the crypto-dissipative approach. Innovations and Investments. – 2023. – No. 10. – P. 316–319.

13. Shpileva A.A., Bykova O.N. Classification of Measures of State Support for Youth Entrepreneurship in Russia Bulletin of Udmurt University. Series: Economics and Law. – 2024. – Vol. 34. – No. 2. – P. 284–289.

14. Shpileva A.A. Does Russian Entrepreneurship Have Human Resource Potential? Economics, Entrepreneurship and Law. – 2020. – Vol. 10. No. 2. – P. 177–184.

Развитие системы корпоративного управления: тренды, особенности и перспективы

Султонова Алина Абдувалиевна,

бакалавр Санкт-Петербургский государственный
экономический университет

Трейдман Марина Геннадьевна,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
менеджмента и права Санкт-Петербургский государственный
технологический университет промышленных технологий
и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В исследовании рассмотрены основные вопросы, связанные с организацией и формированием принципов, а также определения основных трендов и тенденций в корпоративном управлении открытых акционерных обществ. К основным принципам можно отнести прозрачность системы управления, не только в финансово-хозяйственной деятельности, но и в построении бизнес-структур и их управлении. К основным трендам можно отнести следующие: применение цифровых технологий и инструментов для развития систем управления, внедрение ESG-принципов в деятельность крупных компаний.

Ключевые слова: менеджмент, система корпоративного управления, цифровые технологии, механизмы трансформации

В настоящее время эпоха стремительной цифровизации, глобализации и изменений в регуляторной среде. В таких условиях корпоративное управление непрерывно трансформируется и видоизменяется. В исследовании отражены новые вызовы, с которыми пришлось или ещё придётся столкнуться компаниям в 2025–2026 годах. Рассмотрим, насколько актуальные тренды требуют пересмотра традиционных моделей управления, и какую значимость это имеет для исследования будущего корпоративного управления [2; 4].

Объектом исследования в данной исследовании является непосредственно корпоративное управление в организациях. Предмет исследования – ключевые тренды, влияющие на развитие корпоративного управления в 2025–2026 годах [9].

Цель исследования – выявить и проанализировать основные тенденции в корпоративном управлении последних двух лет и оценить их потенциальное влияние на эффективность бизнеса.

Исследование опирается на данные консалтинговых компаний и прогнозы экспертов.

В настоящее время необходимо отметить, что развитие систем управления должно основываться на гибкости и доступности, а также прозрачности представленных систем, так как структура корпоративного управления компаний включает множество структурных объектов и служб, которые могут, функции которых могут дублироваться. Необходимо реорганизовывать данные структуры и изменять в соответствии с изменениями условий хозяйствования [11; 12].

Таким образом, российское регулирование корпоративных отношений в 2025–2026 годах направлено на повышение прозрачности, автоматизацию бизнес-процессов, защиту бизнеса от санкционных рисков и стимулирование ответственного управления. Рассмотрим подробнее грядущие и современные внедряющиеся тренды.

Тренд № 1. Использование искусственного интеллекта в бизнесе

Искусственный интеллект призван на помощь организациям с целью ускорить процессы и забрать на себя рутинную, трудоемкую работу, чтобы облегчить жизнь сотрудникам и менеджерам различных звеньев (от руководителей до менеджеров среднего звена). ИИ справляется с подбором персонала и документооборотом, оптимизирует логистические процессы, составляет прогнозы по управлению компанией с высокой точностью и быстро перерабатывает существенные объемы информации.

Конкретными примерами внедрения искусственного интеллекта являются [6; 8]:

- Чат-бот с ИИ для круглосуточных ответов на запросы клиентов. Этот инструмент позволяет разгрузить колл-центры, а также собрать, систематизировать и проанализировать спрос на продукцию, работы, услуги.
- Обработка резюме за короткое время, что важно для кадровых служб предприятия.
- Прогнозы спроса и продаж в сфере маркетинга, оптимизация рекламных компаний.
- Мониторинг функционирования оборудования в производстве.
- Защита данных, пресечение утечки информации и снижение количества киберугроз.
- Адаптация устройств и пространства с учётом культурного и профессионального фона сотрудников. Так в РНКБ учитывают потребности лиц с ОВЗ: речь переводится в текст, видео неслышащим при помощи языка жестов, функционируют голосовые помощники в банкоматах.

Искусственный интеллект призван не заменить человека на предприятии, а скорее стать удобным инструментом, который позволяет трансформировать деятельность компании в сфере управления различными процессами.

В части организации корпоративного управления искусственный интеллект можно применять для мониторинга деятельности корпоративных отделов и формирования электронной системы аудита в организации. Аудиторские проверки занимают много времени и направлены на повышение точности и прозрачности корпоративного правления организацией, при этом одним из основных факторов является объективность. Для организации аудиторских проверок это важно, так как искусственный интеллект не предвзят к оценке тех или иных управленческих решений, но при этом его алгоритмы и конечные решения необходимо перепроверять, то есть полностью полагаться на результаты его деятельности нет смысла [10].

На сегодняшний день искусственный интеллект является инструментом управления, который должен контролировать человек для получения удовлетворительного результата.

Тренд № 2. Расширение регулирования в сфере ESG

Концепция ESG принципов относительно не нова. Расшифровать данную аббревиатуру можно как Environmental – экологическая составляющая, Social – социальная ответственность, Governance – корпоративное управление. Внедрение данного подхода позволяет компании снизить количество потенциальных угроз (экологических, социальных и управленческих), улучшить репутацию и повысить лояльность клиентов. По данным ResearchAndMarkets, рынок ESG-финансов оценивается в \$7,02 трлн в 2024 году и, как ожидается, достигнет \$11,33 трлн к 2029-му при среднегодовом темпе роста 10,04%

за этот период. В 2025 году усилилось внимание к ESG-отчётности, в частности со стороны ключевых регуляторов – Банка России и Министерства экономического развития, которые формируют национальные стандарты НФО. Вступят в силу обязательные требования по ESG-отчетности в соответствии с Директивой ЕС CSRD, которые распространяются не только на европейские, но и на международные компании [1; 3].

Многие компании представляли свои ESG-стратегии на срок до 2030 и 2035 года. Это значит, что предприятия, которые хотят соответствовать международным требованиям, должны совершенствовать деятельность в сфере формирования организационно-экономических механизмов корпоративного управления. При этом транснациональные компании продолжают отказываться от некоторых климатических программ и ESG, то есть ситуация в данном направлении является неоднозначной, так как компании в полном объеме не берут ответственность за деятельность в данной сфере.

Тренд № 3. Изменения в области защиты прав

По данным «Обзора практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2023 года» регуляторные изменения начались ещё в 2023 году с установления Банком России регулирования, направленного на возможности дистанционного участия в общем собрании акционеров. В настоящее время это направление развивается – теперь стало доступно оспаривание решений собраний акционеров через онлайн-арбитраж [5].

По исследованиям, представленным командой Центра корпоративных инноваций и продуктового развития «Акселератора ФРИИ», можно представить прогнозы корпоративных инноваций 2025–2026 годов и выводы [7]:

- Корпоративное управление в настоящее время направлено на повышение прозрачности.
- Корпоративное управление напрямую связано с инновациями. Фокус инноваций смещается от долгосрочных стратегий планирования к операционным инициативам, увеличивающим эффективность и генерирующим выручку.
- Выявлено расслоение компаний на лидеров и отстающих согласно динамике инновационных бюджетов.
- Доминирует гибридный подход к управлению.
- Оценить эффективность корпоративного управления можно с помощью ключевых индикаторных показателей, принимать решения можно с помощью искусственного интеллекта.

Согласно отмеченным в работе трендам и прогнозам, российским компаниям в ближайшем будущем придётся адаптироваться к новым регуляторным нормам и ввести устойчивые практики для сохранения конкурентоспособности. Стоит обратить внимание на эффективность внедрения цифровых систем и ESG-принципов в бизнес-стратегию, чтобы избежать репутационные и финансовые потери.

В разрезе инвестиций перспективы опускаются на AI аналитику, подготовку кадров и корпоративную культуру и партнёрства с государством и институтами развития, что позволит обеспечить устойчивое и стабильное корпоративное управление.

Литература

1. Хоничев Ю.В. Корпоративное управление в энергомашиностроении: морфоорганизационный аспект / М-во образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. инженер.-экон. ун-т. – СПб.: СПб-ГИЭУ, 2002. – 241 с.
2. Шатунова Г.А. Теоретические основы и практические аспекты управленческого контроля / Самара: СамЛюксПринт, 2011. – 158 с.
3. Романова О. А., Новоселов А.В. Корпоративное управление: социоэкономический анализ / Препринт. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 51 с.
4. Пумпянский Д.А. Корпоративное управление в России / М.: Academia: Рандеву-АМ, 2002. – 317 с.
5. Новицкий Е.Г. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями / М.: Новости, 2001. – 155 с.
6. Преображенский В.А. Корпорации и корпоративное управление на рубеже веков / Ярослав. гос. пед. ун-т им. К.Д. Ушинского. – Ярославль: Аверс-Пресс, 2001. – 138 с.
7. Голубев В.А. Многоуровневая система управления корпорациями / Москва: Гриф и К, 2007. – 274 с.
8. Алиев С.А. Корпоративное управление: опыт, проблемы, стратегия развития в российской экономике / ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова». – Москва: Российская экономическая академия, 2006. – 215 с.
9. Иванова Е. А., Шишкина Л.В. Корпоративное управление: теория и практика: монография / Федеральное агентство по образованию, Ростовский гос. экономический ун-т «РИНХ». – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2007. – 143 с.
10. Maes J. Corporate entrepreneurship: an integrative analysis of a resource-based model. Evidence from Flemish enterprises: proefschrift / door Johan Maes. – Leuven, 2006. – 326 с.
11. Савенкова И.В. Организация корпоративного управления как преимущество в конкурентной борьбе: монография / Белгород: Константа, 2013. – 111 с.

12. Гуревич Г. С., Рохмистров С.Н. Корпоративное управление: истоки становления в России / М.: Гранд Форум, 2004. – 143 с.

DEVELOPMENT OF THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM: TRENDS, FEATURES, AND PROSPECTS

Sultonova A.A., Treyman M.G.

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

The study examines the main issues related to the organization and formation of principles, as well as the identification of the main trends and tendencies in the corporate management of open joint-stock companies. The main principles include transparency in the management system, not only in financial and economic activities, but also in the construction of business structures and their management. The main trends include the following: the use of digital technologies and tools for the development of management systems, and the implementation of ESG principles in the activities of large companies.

Keywords: management, corporate governance system, digital technologies, transformation mechanisms

References

1. Khonichev Yu.V. Corporate Management in Power Engineering: Morpho-Organizational Aspect / Ministry of Education of the Russian Federation, St. Petersburg State Engineering and Economic University. – St. Petersburg: SPbGIEU, 2002. – 241 p.
2. Shatunova G.A. Theoretical Foundations and Practical Aspects of Managerial Control / Samara: SamLuxPrint, 2011. – 158 p.
3. Romanova O.A., Novoselov A.V. Corporate Management: Socioeconomic Analysis / Preprint. – Yekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2010. – 51 p.
4. Pumpiansky D.A. Corporate Management in Russia / Moscow: Academia: Rendezvous-AM, 2002. – 317 p.
5. Novitsky E.G. Strategic Management of Diversified Corporations / M.: Novosti, 2001. – 155 p.
6. Preobrazhensky V.A. Corporations and Corporate Management at the Turn of the Century / Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky. – Yaroslavl: Avers-Press, 2001. – 138 p.
7. Golubev V.A. Multilevel system of corporate management / Moscow: Gryf and K, 2007. – 274 p.
8. Aliev S.A. Corporate management: experience, problems, development strategy in the Russian economy / GOU VPO "Russian Economic Academy. them. G.V. Plekhanova". – Moscow: Russian Economic Academy, 2006. – 215 p.
9. Ivanova E.A., Shishikina L.V. Corporate Management: Theory and Practice: Monograph / Federal Agency for Education, Rostov State University of Economics "RINH". – Rostov-on-Don: RINH, 2007. – 143 p.
10. Maes J. Corporate entrepreneurship: an integrative analysis of a resource-based model. Evidence from Flemish enterprises: proefschrift / door Johan Maes. – Leuven, 2006. – 326 p.
11. Savenkova I.V. The organization of corporate management as an advantage in the competition: monograph / Belgorod: Konstanta, 2013. – 111 p.
12. Gurevich G.S., Rokhmistrov S.N. Corporate management: the origins of formation in Russia / M.: Grand Forum, 2004. – 143 p.

Федорцов Георгий Олегович,

студент, Высшая школа финансов, Российский экономический университет Г.В. Плеханова
E-mail: georgy.fedortsov@yandex.ru

Агатева Владислава Владиславовна,

студент, Высшая школа финансов, Российский экономический университет Г.В. Плеханова
E-mail: vlagateeva04@mail.ru

Батуева Ирина Алексеевна,

старший преподаватель с в/о, кафедра финансов устойчивого развития
E-mail: batueva.ia@rea.ru

Статья посвящена обсуждению актуальной проблемы стратегического управления компаниями в условиях возрастающей конкуренции и изменяющейся внешней среды. Автор поднимает вопрос о необходимости наличия миссии организации, ее функциях и влиянии на успешность компании. Показано, что миссия не является обязательной составляющей деятельности организации, однако правильное ее формулирование и реализация способны значительно повысить конкурентоспособность, эффективность управления и финансовую стабильность. Подробно рассмотрены этапы разработки миссии, приведены рекомендации по формированию и оценке формулировок миссии. Освещены примеры успешных российских и зарубежных компаний, доказывающие значительное влияние миссии на общий успех организации. Сделан вывод о том, что владение искусством стратегического позиционирования и умения грамотно формировать миссию компании критично важны для долгосрочного развития любого бизнеса.

Ключевые слова: стратегическое управление, миссия организации, конкурентоспособность, разработка миссии, стратегическое позиционирование, управление персоналом, цели компании, корпоративная культура, философия организации, стейкхолдеры.

В условиях высокой конкуренции, появления инноваций, неопределенности внешней среды руководители принимают стратегические решения, которые определяют дальнейшую судьбу компании. Одним из ключевых вопросов в области стратегического менеджмента является вопрос о необходимости разработки миссии организации. Тем более что обязательное требование к формулированию миссии организациями отсутствует. Особенно эта дилемма актуальна для российских компаний, функционирующих в условиях санкций.

На данный момент некоторые владельцы предприятий неодобрительно относятся к формулированию миссии в силу того, что воспринимают ее в качестве ненужного элемента российской деловой культуры, пришедшего к нам из-за рубежа. Миссия у организации может либо полностью отсутствовать, либо при ее наличии носить лишь официальный характер, не имеющий ничего общего с ее применением в процессе функционирования компании. Следует отметить, что многие организации считают, что миссия необходима только крупным предприятиям и не играет никакой роли для средних и малых предприятий, у многих из которых в приоритете краткосрочная эффективность. Некоторые руководители считают, что концентрируясь лишь на миссии, организация не сможет быстро среагировать на изменения во внешней среде.

Чтобы понять, стоит ли компании разрабатывать и реализовывать миссию на протяжении всего ее жизненного цикла или нет, необходимо изучить сущность миссии, опираясь на теоретические разработки и проанализировать практический опыт компаний в области применения миссии.

Как известно, понятие «миссия» берет начало от латинского слова «missio» и в переводе звучит как «послание», «поручение», изначально оно носило религиозный характер, указывая на смысл существования в целом во имя служения высшей цели. В управленческих науках этот термин начали использовать лишь в конце XX в. в качестве альтернативы постоянного материального обогащения. Первой компанией, разработавшей миссию в 1932 г. (возникла в 1918 г.), стала японская компания Matsushita Electric (ныне корпорация Panasonic) производившая электронные товары и оборудование, а автором миссии – основатель компании К. Мацусита, отразивший первым в миссии своей компании социальную ответственность бизнеса, провозглашая производство высококачественных товаров по разумным ценам, способствуя благосостоянию и счастью людей во всем мире. Суть миссии заключалась в преодолении бедности на всей Земле.

В связи с тем, что в теории управления отсутствует единый стандарт для обозначения миссии

организации, существует множество ее трактовок и различных подходов к ее определению. Некоторые из трактовок «миссии» организации изложены в таблице 1.

Таблица 1. Трактовки понятия «миссия» организации

Составитель	Трактовка
Игнатовский Д.А.	«Утверждение, которое определяет основную цель и направление деятельности компании, объясняет, почему компания существует, каких ценностей она придерживается, какой продукт или услугу она предоставляет и какие ожидания она имеет от своих клиентов и сотрудников» [2, с. 243].
Колесников А.В.	«Стратегический инструмент согласования интересов стейкхолдеров, предназначенный для формулирования главной цели компании, выраженной в качественных категориях» [3, с. 120].
Леонов С.А.	Официальное заявление руководства об общественно значимых намерениях организации, сфере деятельности, о ключевых ценностях и принципах работы организации [15].
Попов С.А.	Общечеловеческое предназначение; особая главная цель, связанная со спецификой деятельности компании; цель, связанная с желаемым масштабом деятельности компании; рекламно-имиджевое представление компании [7, с. 135].

Представленные в таблице трактовки понятия «миссии» организации не в полной мере позволяют определить, какую роль миссия играет в управлении и какова ее значимость для руководителей организаций.

«Миссия организации» имеет широкое и узкое значение. Если обратиться к широкому значению этого слова, то миссия организации – «сформулированное выражение ее философии, предназначения, смысла существования» [5, с. 82]. В философии компании отражаются принципы, правила, нормы, убеждения, ценности, на которые организация опирается в процессе своего функционирования. В данном случае миссия придает деятельности компании высокий смысл ее существования, «причем не как организации, цель которой – «извлечение прибыли», а именно – как действительно социально значимого института» [7, с. 138]. Социальную ответственность организация несет не только по отношению к потребителям, а также к обществу в целом. Безусловно, организациям, которые кроме стремления к прибыли решают социальные проблемы, начинают доверять потребители и другие заинтересованные лица.

В узком значении миссия организации есть «обозначение причин создания, существования и функционирования организации, а также признаков, отличающих организацию от ей подобных» [5, с. 82]. В этой вариации в миссию закла-

дывается смысл отличия данной организации от организаций-конкурентов.

В практике компаний широкое понимание миссии применяется реже, так как миссия должна в данном случае соответствовать существенно более высоким нормам. Так, «государственные учреждения или некоммерческие организации, которые не стремятся к прибыли, могут иметь более широкую миссию, направленную на общественную пользу или улучшение условий жизни граждан. В то же время, коммерческие предприятия обычно имеют более узкую миссию, связанную с предложением товаров или услуг, удовлетворяющих потребности клиентов и достижением финансовой успешности» [8, с. 566–567]. На наш взгляд, действительно компании довольно сложно сочетать стремление к экономической эффективности и социальной значимости.

Несмотря на разные интерпретации понятия миссии, наблюдается схожесть между ними. Обобщив трактовки различных авторов, можно выдвинуть следующее определение: миссия – это заявление организации относительно причины ее возникновения и пользы стейкхолдерам от ее функционирования. Формулировать миссию необходимо таким образом, чтобы, с одной стороны, она однозначно интерпретировалась всеми заинтересованными лицами, но с другой стороны – не ограничивала развитие организации. Зачастую компании сталкиваются с трудностью объединения в миссии одновременно четкости и емкости для отражения стратегического предназначения фирмы.

Наукой управления не выработаны какие-либо универсальные правила для формулирования миссии. Миссия может выражаться одним-двумя предложениями, а может быть описана несколькими абзацами.

Рекомендации к правильной формулировке миссии [4, 8] представим в таблице 2.

Таблица 2. Основные требования к формулировке миссии организации

Показатель оценки	Ориентиры
Забота о потребителе	В миссии необходимо разъяснить потребителям, какие улучшения произойдут в их жизни в случае приобретения и использования товаров организации
Показатель времени	Миссия должна быть устремлена в будущее, направляя движение организации без обозначения временных ограничений
Уникальность	Миссия должна быть оригинальной
Измеримость	В миссии должны преобладать качественные характеристики
Экономические цели	В миссии не должны присутствовать экономические цели, например, получение прибыли.
Преимущества	Миссия должна содержать информацию о достоинствах организации, качественно отличающих ее от конкурентов

Проанализируем в качестве примера, как формулируются миссии некоторых успешных крупных российских и зарубежных компаний:

ПАО «Сбербанк России» – лидер среди российских банков. «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты» [5, с. 83] – миссия банка.

ПАО «ГМК «Норильский никель» – лидер российской горно-металлургической промышленности. Его миссия: «Обеспечить мир цветными металлами, эффективно и безопасно используя природные ресурсы и капитал, чтобы воплотить планы людей на развитие и технологический прогресс» [6, с. 46].

Danone – всемирно известная компания, специализирующаяся на производстве молочных продуктов и напитков. Ее миссия: «Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания» [1, с. 173].

Nike – транснациональная компания, специализирующаяся на производстве спортивной одежды и обуви. Ее миссия: «Принести вдохновение и инновации каждому спортсмену в мире. Если у тебя есть тело, ты спортсмен» [9, с. 63].

Прослеживается уникальность в формулировках представленных миссий. Мы считаем, что все остальные ориентиры при формулировках миссий также соблюдены. И самое главное – во всех миссиях организаций обозначена польза, которую несет их деятельность потребителям. При сравнении миссий организаций разных отраслей экономики видно, что их объединяет гуманность по отношению к конечному потребителю – человеку.

Следует отметить, что предлагаемые различными авторами многочисленные определения миссии, на наш взгляд, призваны дать ответы на некоторые фундаментальные вопросы и связать их с характеристиками организации, которые должны быть в ней отражены (таблица 3).

Таблица 3. Связь вопросов для формирования миссии организации с ее компонентами

Вопрос	Компонент
Для чего мы это делаем?	Цели организации
Почему мы это делаем?	Философия организации
Что и для кого мы это делаем?	Сфера деятельности организации (продукты и рынки)
Как именно мы это делаем?	Методы достижения целей

считаем, что ответы на представленные в таблице вопросы с последующим отражением всех ее компонентов в миссии позволяет понять, для чего создана и функционирует организация.

Примером миссии, наиболее полно отражающей особенности ее формулирования, является миссия авиастроительной компании «Сухой»: «Авиастроительный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные высококачественные гражданские и военные самолеты прежде всего марки

«Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа» [7, с. 137]. Данная миссия охватывает все компоненты:

- выделена глобальная цель – удовлетворение современных потребностей потребителей;
- философия организации отражает ориентацию на потребности потребителей и профессионализм;
- определена сфера деятельности организации – производство гражданских и военных самолетов для глобального рынка и отечественного госзаказа;
- ясно, каким путем организация стремится достичь своей цели – выпуская конкурентоспособные высококачественные самолеты.

Рассмотрим виды миссий, которые наиболее часто освещаются в научной литературе. «В рамках «миссии-предназначения» определяется основное стратегическое позиционирование компании через ориентацию на клиентов, особенности рынков, отношение к инновациям и технологическому развитию» [6, с. 43]. Генеральные цели организации содержит «миссия-политика», комплекс ценностей организации – «миссия-ориентация». Несмотря на различные виды миссий, на наш взгляд, при формулировке миссии на практике компании часто стараются интегрировать их в одно утверждение. Так, миссия ПАО «ГМК «Норильский никель», обозначенная нами выше, интегрирует миссию-предназначение: компания осуществляет производство цветных металлов для людей во всем мире; миссию-политику: ключевыми целями компании являются эффективное использование ресурсов и развитие технологий; миссию-ориентацию: компания пропагандирует заботу о потребителях и об обществе в целом.

Мы считаем, что формирование миссии зависит от философии руководителей высшего звена управления, которые проявляют искусство стратегическое позиционирования организации, учитывая влияние внешней и внутренней среды на ее деятельность. Сформулированная высшим руководством миссия непременно подлежит согласованию с владельцем бизнеса.

Миссия организации выполняет разнообразные функции. Перечислим ключевые из них:

1. Формирует фундамент для эффективного управления организацией, будучи базой для разработки сбалансированной системы непротиворечивых целей организации, выработки ее стратегии развития, оптимального распределения ресурсов.
2. Содействует развитию корпоративной культуры, сплочению работников организации и их мотивации на совместное достижение целей, формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
3. Создает положительный образ и хорошую репутацию организации.

По нашему мнению, главным принципом при разработке миссии, которая в полной мере сможет осуществлять данные функции, является принцип

разделяемости. Он заключается в принятии заинтересованными сторонами заложенного в миссии смысла. В случае работы этого принципа происходит увеличение лояльности заинтересованных лиц. «Сотрудник, внутренние установки которого не конфликтуют с заявленной миссией, лоялен по отношению к компании, клиент – по отношению к производимой продукции, поставщик стремится сохранять партнерские отношения» [3, с. 121].

В таблице 4 представлены ожидания основных категорий стейкхолдеров в формулировках миссии организации [3, 6].

Таблица 4. Ключевые стейкхолдеры и их ожидания в формулировках миссии

Стейкхолдер	Ожидания
Собственники	Прозрачность и эффективное управление
Руководители высшего звена управления	Определение стратегических перспектив и главных направлений развития компании
Руководители среднего и низового звеньев управления	Понимание стратегического курса и роли своего подразделения/звена в достижении общих целей
Кредиторы	Подтверждение устойчивости и долгосрочного позиционирования компании
Поставщики	Долгосрочные партнерские отношения
Целевые потребители	Удовлетворение потребностей в качестве продукции и по приемлемой цене
Работники	Понимание своей роли в достижении общих целей, совпадение ценностей
Местные сообщества	Провозглашение социальной ответственности

Хотя и считается, что в миссии организации должны отражаться интересы всех вышеназванных субъектов, на наш взгляд, главное, чтобы в ней обязательно находило отражение проявление сочетания интересов собственников, руководителей, потребителей и работников. Поскольку руководители высшего звена управления согласовывают миссию с собственниками организации, руководители среднего и низового звеньев управления грамотно обеспечивают управленческий процесс внутри организации, потребители приобретают продукцию организации, а работники вносят вклад в общее дело.

Проанализируем связь работника организации с ее миссией. «В опросе, проведенном РwC, сотрудники считали, что наличие и знание ими миссии компании, понимание своей важности, своего вклада в движение компании к ее целям в среднем более чем в два раза важнее, чем традиционные мотиваторы, такие как вознаграждение и карьерный рост» [9, с. 63].

Также примем во внимание результаты зарубежных исследователей. Результаты исследования, проведенные в многонациональной компании ИТС, выявили сильное влияние миссии на эффек-

тивность ее системы управления производительностью [12].

Чтобы понять, существуют ли различия в организационной приверженности и удовлетворенности работой между сотрудниками, которые знакомы с миссией своей организации, по сравнению с теми, кто с ними не знаком было исследовано сотрудников в Республике Хорватия. Выборка состояла из 114 сотрудников частных и государственных организаций. Результаты показали, что знакомство сотрудников с миссией и видением действительно способствует удовлетворенности работой [11].

Заявление о миссии, которое было правильно разработано и реализовано, может влиять на сотрудников организации в их повседневной деятельности и помогать в достижении организационных целей, «используя миссию в качестве путеводной звезды» [14, с. 127].

Получается, что в случае непонимания работником смысла существования организации, он не осознает, как его работа связана с миссией, обесценивает свой вклад в результаты деятельности компании, не ощущает себя ее частью. В этом случае компании не только сложно удержать ценных сотрудников, бороться с текучестью кадров, но и влиять на повышение производительности труда работников, стимулировать действовать их в едином направлении и концентрировать свои усилия на совместном достижении успеха.

По нашему мнению, миссия будет успешной в том случае, если она, во-первых, грамотно сформулирована, а, во-вторых, реализуется в текущей деятельности организации. Приведем примеры успешного слияния миссии и управления из зарубежной и российской практики.

Как известно, ИКЕА – всемирно известная сеть гипермаркетов мебели и товаров для дома. Ее миссия звучит так: ««Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей». Лидеры компании объясняют и на практике демонстрируют эту миссию не только своим сотрудникам, но и клиентам. В компании регулярно используется такие термины, как «мы» и «вместе». Клиенты по всему миру стремятся в ИКЕА за идеями и ощущениями «лучшей жизни». И сотрудники ИКЕА видят заявление о миссии в действии и увлеченно участвуют в этом» [9, с. 63].

Рассмотрим миссию российского авиаперевозчика «Аэрофлот»: ««Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии». Аэрофлот непрерывно развивается и совершенствуется, чтобы предложить своим клиентам самый высокий уровень безопасности, комфорта и качества услуг. Компания гордится своей репутацией и приверженностью своей миссии, и продолжит работать в этом направлении, оставаясь надежным авиаперевозчиком и выбором миллионов пассажиров по всему миру» [8, с. 567].

Приведенные примеры подтверждают, что миссия успешно реализуется при условии, что в организации эффективно функционирует система управления. Важная роль в этом процессе отводится руководителям. Когда руководители подчеркивают важность миссии и пытаются внедрить ее ориентиры в деятельность компании, они не должны забывать вовлекать сотрудников, которым необходимо понять миссию своей организации [13, с. 307]. Менеджер должен не только донести до работников миссию организации, но и убедиться в том, что она им понятна, а также сплотить их и направить на достижение заложенного в миссии смысла.

Вообще миссия существует до тех пор, пока существует компания. Безусловно, со временем, компании могут обновлять формулировку миссии. Многие зарубежные компании периодически обновляют свои миссии, в частности, Apple, Microsoft, Amazon. Любые изменения миссии важно хорошо продумать. Причины для изменения миссии должны быть серьезными: изменение внешней среды (например, развитие технологий, изменения потребностей потребителей или рынков), развитие компании (например, диверсификация ее деятельности) или переход компании на следующую стадию жизненного цикла, изменение внутренней среды (например, смена руководящего состава). Важно регулярно проводить оценку на соответствие миссии текущему положению дел и перспективам развития.

Желательно, чтобы изменения в миссии были незначительными и лишь детализировали некоторые компоненты. Иначе существенное изменение формулировки может повлечь за собой непонимание у стейкхолдеров и, следовательно, отразиться на их лояльности. При адаптации к изменениям организации важно сохранить преемственность своих ценностей.

Рассмотрим, каким образом происходит изменение миссии на примере ООО «ДНС», одного из лидеров российского рынка, специализирующегося на продаже цифровой и бытовой техники. Первая миссия звучит как: «Наша цель изменить жизнь людей, сделав простым доступ к огромному количеству качественных и недорогих товаров, предоставляя лучший сервис» [2, с. 244]. «Мы стремимся быть лучшим проводником товара от производителя до покупателя. Мы предоставляем бизнесу возможность воспользоваться преимуществами цифровых технологий и более эффективно достигать поставленной цели» [2, с. 244] – обновленная миссия. Представим в таблице изменения, которые произошли в формулировке миссии компании (таблица 5).

Таблица 5. Изменения в формулировке миссии ООО «ДНС»

Изменения	Первая миссия	Измененная миссия
обращение	к массовому потребителю	к массовому потребителю и бизнесменам
внимание	на потребителя	на себя

«Первая миссия компании DNS соответствует периоду, когда компания занималась лишь продажей компьютерной техники и ее комплектующими. Измененная миссия компании соответствует периоду, когда компания прибегла к стратегии диверсификации сфер собственной деятельности. В рамках основной сферы торговли компьютерной техникой появились улучшенные с применением информационных технологий виды магазинов. Добавились новые сферы девелопмента, строительства. Компания также открывает свою собственную сеть небольших продуктовых магазинов» [2, с. 244]. Получается, что расширение деятельности ООО «ДНС» повлияло на преобразование в формулировке миссии компании.

Исследования теории и практики управления организацией позволяют сделать вывод, что формулирование миссии много значит для компании:

- Миссия, раскрывая предназначение организации, направляет в единое русло ожидания и интересы стейкхолдеров, находящихся как во внутренней, так и во внешней среде.
- Миссия помогает организации оценить свои конкурентные позиции на рынке и разработать эффективные мероприятия по повышению своей конкурентоспособности.
- Миссия предопределяет перспективное направление движения организации, способствует сохранению запланированного маршрута достижения своих целей и при необходимости его корректировке.

Итак, подведем итоги. Миссия не является обязательным условием существования организации и не всегда разрабатывается с началом жизненного цикла компании. Иметь миссию или нет – выбор всегда остается за организациями.

В миссии дается ответ всем заинтересованным лицам, в чем польза от существования данной компании. Без четкой миссии ни одна организация не только не приобретет никакой репутации в глазах акционеров, клиентов и других заинтересованных сторон, но также вредна для выживания этой конкретной организации [10, с. 343].

Некоторые организации пренебрегают разработкой миссии, что свидетельствует об их стратегической непрозорливости. Это ведет к тому, что компаниям сложно определить пути развития бизнеса. Их усилия так же, как и результаты, рассеиваются, тогда как единство цели привело бы их к успеху.

Как показывает практика, у организаций с миссиями высокие значения финансовых показателей. Так, «более 90% из них обеспечивают рост и прибыль на уровне или выше среднего по отрасли» [9, с. 64]. Развитие и рост организации зависят от различных факторов, среди которых содержание миссии [13, с. 311].

Необходимость в миссии в узком смысле этого слова, на наш взгляд, должна возникать у всех организаций независимо от отрасли и типа. Заявления о миссии считаются важной частью процесса стратегического управления для различных типов

организаций, таких как частные или государственные, коммерческие или некоммерческие, многонациональные или малые, средние и крупные предприятия [14, с. 127]. Однозначно, миссия в большей степени нужна крупным организациям, поскольку хорошая миссия считается признаком развитого бизнеса и говорит о серьезных намерениях компании. Однако носителем миссии может выступать и небольшая по своим масштабам компания.

Потребность в формулировании миссии в широком смысле слова возникает у руководителей компаний, которые понимают, что экономические результаты деятельности организации в первую очередь зависят от хороших взаимоотношений со стейкхолдерами, и действительно обеспокоены ролью своего бизнеса в социальной среде.

Руководители компании, в первую очередь, сами должны осознавать важность миссии для конкурентоспособного функционирования компании и принимать активное участие, как в процессе ее формулировки, что касается руководителей высшего звена управления, так и реализации – руководителей среднего и низового звеньев управления, показывая на личном примере сотрудникам организации приверженность миссии.

Таким образом, регулирование формирования и реализации миссии способствует повышению эффективности стратегического управления организацией, укреплению позиций компании на рынке и сохранению ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Вейсерт, С.В. Анализ миссий успешных компаний / С.В. Вейсерт, Р.К. Аскарова, Е.В. Храпова // Экономика, менеджмент, сервис: проблемы и перспективы: материалы III Международной научно-практической конференции, Омск, 10–11 ноября 2021 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2021. – С. 172–174.
2. Игнатовский, Д.А. Обоснование взаимосвязи миссии и стратегических установок компании на примере деятельности ООО «DNS Ритейл» / Д.А. Игнатовский // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5–1 (99). – с. 242–245.
3. Колесников, А.В. Методика количественной оценки миссии организации / А.В. Колесников // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2017. – № 5 (95). – с. 119–125.
4. Кылосова, Е.А. Миссия современной организации / Е.А. Кылосова // ВУЗ и реальный бизнес. – 2021. – Т. 1. – с. 158–164.
5. Мельчекова, О.Г. Миссия и цели современной организации: ничего невозможного нет / О.Г. Мельчекова // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 50–3. – с. 78–89.
6. Неволин, А.В. Анализ миссий и стратегических целей российских горно-металлургических компаний / А.В. Неволин, А.В. Череповицын // E-Management. – 2024. – Т. 7. – № 3. – с. 40–51.
7. Попов, С.А. Стратегическое лидерство в бизнесе: актуализация и применение миссии компании / С.А. Попов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2024. – № 2. – с. 133–142.
8. Сапунов, А.В. Формирование миссии компании и ее влияние на процесс управления персоналом / А.В. Сапунов, Т.А. Сапунова, Д.И. Полякова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2 (52). – с. 564–567.
9. Твердола, Н.М. Миссия компании – как важный элемент управленческого арсенала руководителя / Н.М. Твердола, Я.В. Черникова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4 (67). – с. 62–65.
10. Akter, S. Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management / S. Akter // International Journal of Financial, Accounting and Management. – 2021. – Vol 2, No 4. – pp. 343–355.
11. Dobrinić, D. Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction / D. Dobrinić, R. Fabac // Business Systems Research. – 2021. Vol. 12, No. 1. – pp. 124–143.
12. Metz, D. The Link between Mission and Performance Management System – Empirical Results from an ITC Company / D. Metz // The Romanian Economic Journal. – 2022. – no. 84. – pp. 19–30.
13. Roblek V., Meško, M. The Importance of Vision and Mission for Organisational Development and Growth // III International Scientific Conference: «Challenges of Globalization in Economics and Business», Tbilisi: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press, 2018. – pp. 306–312.
14. Taiwo, A. Lawal, F., Agwu, M. Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? // The International Journal Of Business & Management. – 2016. – Vol 4 Issue 3. – pp. 127–134.
15. Леонов, С.А. Влияние миссии компании на организацию внутренних бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С.А. Леонов // Дневник науки. – 2021. – № 8 (56). – Режим доступа: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2021/8/economy/Leonov2.pdf> (дата обращения: 05.05.2025)

THE DILEMMA FOR A LEADER TODAY IS WHETHER OR NOT A MISSION IS NEEDED?

Fedoritsov G.O., Agateeva V.V., Batueva I.A.
Plekhanov Russian University of Economics

The article addresses the current issue of strategic management in organizations amid increasing competition and dynamic external environment changes. The author raises the question about the necessity of having a company's mission, its functions, and influence on business success. It demonstrates that although developing a mission is not mandatory, proper formulation and implementation can significantly enhance competitiveness, management efficiency, and financial sustainability. Detailed stages of mission development are provided, accompanied by recommendations for formulating and evaluating mission statements. Successful examples from both Russian and foreign companies are presented, proving the substantial impact of mission on overall business performance. Finally, it concludes that mastering the art of strategic positioning and skillfully crafting a company's mission is critical for long-term sustainable growth.

Keywords: strategic management, organization's mission, competitiveness, mission development, strategic positioning, human re-

source management, company goals, corporate culture, organizational philosophy, stakeholders.

References

1. Veisert, S.V. Analysis of the missions of successful companies / S.V. Veisert, R.K. Askarova, E.V. Khrapova // *Economy, management, service: problems and prospects: materials of the III International scientific and practical conference*, Omsk, November 10–11, 2021. – Omsk: Omsk State Technical University, 2021. – Pp. 172–174.
2. Ignatovsky, D.A. Justification of the relationship between the mission and strategic guidelines of the company using the example of DNS Retail LLC / D.A. Ignatovsky // *Economy and business: theory and practice*. – 2023. – No. 5–1 (99). – Pp. 242–245.
3. Kolesnikov, A.V. Methodology for quantitative assessment of the organization's mission / A.V. Kolesnikov // *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. Plekhanov. – 2017. – No. 5 (95). – pp. 119–125.
4. Kylosova, E.A. Mission of a modern organization / E.A. Kylosova // *University and real business*. – 2021. – Vol. 1. – pp. 158–164.
5. Melchekova, O.G. Mission and goals of a modern organization: nothing is impossible / O.G. Melchekova // *Trends in the development of science and education*. – 2019. – No. 50–3. – pp. 78–89.
6. Nevolin, A.V. Analysis of missions and strategic goals of Russian mining and metallurgical companies / A.V. Nevolin, A.V. Cherepovitsyn // *E-Management*. – 2024. – Vol. 7. – No. 3. – pp. 40–51.
7. Popov, S.A. Strategic leadership in business: updating and applying the company's mission / S.A. Popov // *Management and business administration*. – 2024. – No. 2. – pp. 133–142.
8. Sapunov, A.V. Formation of the company's mission and its influence on the personnel management process / A.V. Sapunov, T.A. Sapunova, D.I. Polyakova // *Natural Sciences and Humanities*. – 2024. – No. 2 (52). – pp. 564–567.
9. Tverdola, N.M. The company's mission – as an important element of the manager's management arsenal / N.M. Tverdola, Ya.V. Chernikova // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. – 2023. – No. 4 (67). – With. 62–65.
10. Akter, S. Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management / S. Akter // *International Journal of Financial, Accounting and Management*. – 2021. – Vol 2, No 4. – pp. 343–355.
11. Dobrinić, D. Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction / D. Dobrinić, R. Fabac // *Business Systems Research*. – 2021. Vol. 12, No. 1. – pp. 124–143.
12. Metz, D. The Link between Mission and Performance Management System – Empirical Results from an ITC Company / D. Metz // *The Romanian Economic Journal*. – 2022. – no. 84. – pp. 19–30.
13. Roblek V., Meško, M. The Importance of Vision and Mission for Organizational Development and Growth // *III International Scientific Conference: «Challenges of Globalization in Economics and Business»*, Tbilisi: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press, 2018. – pp. 306–312.
14. Taiwo, A. Lawal, F., Agwu, M. Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? // *The International Journal Of Business & Management*. – 2016. – Vol 4 Issue 3. – pp. 127–134.
15. Leonov, S.A. The Influence of the Company's Mission on the Organization of Internal Business Processes [Electronic resource] / S.A. Leonov // *Science Diary*. – 2021. – No. 8 (56). – Access mode: <https://dnevniknauki.ru/images/publications/2021/8/economy/Leonov2.pdf> (accessed: 05.05.2025)

Юрась Иван Владимирович,

аспирант, кафедра экономической теории и поведенческой экономики, АНО ВО «Московский университет «Синергия»
E-mail: androimeda@mail.ru

Статья посвящена рассмотрению цифровой грамотности в условиях ускоренной цифровизации российского общества, анализу связанных с ней рисков и проблем для различных социальных групп. Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровая грамотность выступает базой включённости граждан в экономические, политические и коммуникативные процессы и одновременно связана с ростом уязвимостей в сфере безопасности. Новизна работы состоит в междисциплинарном сопоставлении социологических, психолого-педагогических и управленческих исследований 2020–2025 гг., что позволяет трактовать цифровую грамотность не только как совокупность навыков, но и как ресурс безопасности, фактор снижения цифрового неравенства и инструмент выстраивания диалога граждан с государством. В рамках статьи описаны основные подходы к структуре цифровой грамотности, изучены эмпирические оценки её уровня у населения, подростков и студентов, проанализированы риски сетевого взаимодействия, информационной перегрузки и манипулятивного контента. Рабочая цель статьи заключается в выявлении проблемных зон развития цифровой грамотности и возможных направлений их смягчения. Материал адресован исследователям, преподавателям и специалистам, занимающимся вопросами цифровой трансформации и гуманитарных последствий цифровизации.

Ключевые слова: цифровая грамотность, цифровизация, информационная безопасность, подростки, студенты, цифровое неравенство, сетевые коммуникации, государство и граждане, цифровая экономика, онлайн-риски.

Введение

Ускоренное внедрение цифровых технологий в производство, сферу услуг, образование и повседневные практики заметно изменило требования к компетенциям граждан. От качества владения цифровыми инструментами зависят доступ к государственным и коммерческим сервисам, возможности профессиональной самореализации, участие в общественной жизни, а вместе с этим – уровень уязвимости перед информационными, техническими и социальными угрозами. Цифровая грамотность перестаёт сводиться к элементарным навыкам работы с устройствами и выходит на уровень комплексной характеристики поведения человека в сети, включающей критическое отношение к информации, соблюдение правил кибербезопасности и ответственное использование цифровых средств.

При этом рост цифровизации сопровождается углублением различий между социальными группами по уровню владения цифровыми навыками, что усиливает риски воспроизводства неравенства в доступе к образованию, качественным услугам и каналам участия в принятии решений. Отдельное значение приобретает связь цифровой грамотности с информационной безопасностью личности, устойчивостью к манипуляциям и конструктивными формами гражданской активности в сети. Анализ последних лет показывает, что расширение цифровой инфраструктуры без параллельного развития компетенций пользователей приводит к наращиванию угроз, связанных с мошенничеством, кибербуллингом, распространением дезинформации, ростом психологической нагрузки.

Научная литература отражает широкий спектр подходов к пониманию цифровой грамотности: от трактовки её как набора инструментальных навыков работы с ИКТ до концепций, включающих ценностные установки, коммуникативную культуру, правосознание, способность к рефлексии и самоограничению в цифровой среде. Исследования посвящены различным группам – населению регионов, молодёжи, подросткам, студентам, представителям бизнеса и органам власти. Вместе с тем, несмотря на значительное число частных работ, систематизация данных о рисках и проблемах развития цифровой грамотности в России с учётом новых вызовов цифровой трансформации всё ещё недостаточно развита.

Цель статьи заключается в аналитическом обобщении современных отечественных исследований цифровой грамотности в условиях цифровизации с акцентом на риски и проблемы для разных категорий населения.

Для достижения цели сформулированы следующие задачи:

1. Описать основные исследовательские подходы к структуре и содержанию цифровой грамотности, зафиксированные в российских публикациях 2020–2025 гг.

2. Обобщить результаты эмпирических работ, посвящённых оценке уровня цифровой грамотности населения, подростков и студентов, а также взаимосвязи цифровых навыков с безопасностью и социальным благополучием.

3. Выделить и охарактеризовать основные проблемные зоны: цифровое неравенство, риски сетевой коммуникации, угрозы информационной безопасности, ограничения в диалоге граждан и государства в цифровой среде, предложить возможные направления снижения указанных рисков.

Новизна исследования заключается в том, что в одном аналитическом поле сопоставляются социологические, психологические и педагогические результаты, рассматривающие цифровую грамотность как важный ресурс социальной интеграции, фактор снижения цифрового неравенства и условие безопасности личности в сети. Обзор опирается на публикации последних лет, что позволяет учесть влияние пандемии, активного развития цифровых сервисов и обновления нормативной базы.

Материалы и методы

Теоретическую и эмпирическую базу статьи составили отечественные публикации, отражающие разные исследовательские подходы к цифровой грамотности и её социальным последствиям. А.Ф. Гарифуллина, Э.Ф. Мурзина и Р.А. Хужин рассматривают цифровую грамотность населения через призму региональной политики и реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации», уделяя внимание состоянию и проблемам повышения компетенций жителей Республики Башкортостан [1]. Д.О. Новиков анализирует цифровую культуру и цифровую грамотность личности как элемент личной, общественной и национальной безопасности, связывая недостаточное владение цифровыми навыками с уязвимостью государства и общества перед информационными угрозами [2]. Д.Ф. Ишмуратова исследует отдельные элементы цифровой грамотности молодёжи, выделяя различия между группами по характеру использования цифровых средств и уровню осознанности поведения в сети [3].

И.В. Гужова концентрируется на проблемах формирования цифровой грамотности молодёжи в социальных сетях, фиксируя противоречие между высокой активностью пользователей и слабой рефлексией рисков сетевого взаимодействия [4]. Л.Ю. Помыткина, Н.А. Комарова и И.В. Щепеткина трактуют цифровую грамотность как ресурс безопасности бизнеса и граждан, увязывая развитие компетенций с предотвращением рисков в экономической и социальной сферах [5]. М.А. Мойсеен-

кова разрабатывает методологию формирования цифровой грамотности студентов вузов, предлагает структурно-функциональную модель и педагогические условия повышения компетентности обучающихся [6].

Е.Н. Волкова и Г.В. Сорокоумова исследуют цифровую грамотность российских подростков на основе модели The Youth Digital Skills Indicator (yDSI), оценивая уровень навыков у большой выборки школьников и выделяя факторы, влияющие на развитие цифровых компетенций [7]. Н.В. Проказина рассматривает цифровую грамотность как основу диалога власти и населения в период пандемии, связывая способность граждан использовать цифровые сервисы с качеством взаимодействия с государством и доверием к официальным источникам информации [8]. Ф.И. Шарков, Е.А. Назарова и А.В. Жуков анализируют цифровую грамотность населения в связке с сетевыми коммуникациями, характеризуя особенности потребления информации и участия граждан в онлайн-коммуникации [9]. С.С. Федосеева, Л.В. Глезман и С.А. Елькин разрабатывают методику оценки цифровой грамотности населения как основы развития цифровой экономики в России и регионах, описывают интегральный показатель и региональные различия [10].

В методологическом плане использованы структурно-функциональный и сравнительный анализ, вторичный анализ данных социологических и психолого-педагогических исследований, обобщение результатов, полученных разными авторами, а также интерпретация эмпирических материалов с опорой на междисциплинарный подход.

Результаты

Подходы к определению и структуре цифровой грамотности

Анализ работ показывает, что отечественные исследователи постепенно отходят от узкого понимания цифровой грамотности как технической способности пользоваться компьютером и интернетом. В статье Ф.И. Шаркова с соавторами цифровая грамотность описана через владение цифровыми средствами коммуникации, понимание специфики сетевого диалога, умение отбирать и перерабатывать информацию, а также через установки, связанные с этикой сетевого общения [9]. Тем самым цифровая грамотность рассматривается как комплекс знаний, навыков и ценностных ориентиров, определяющих качество участия человека в цифровом пространстве.

Д.О. Новиков связывает цифровую грамотность личности с безопасностью на трёх уровнях: индивидуальном, общественном и национальном [2]. В его трактовке цифровая грамотность включает устойчивость к информационным манипуляциям, умение распознавать угрозы в сети, понимание принципов защиты персональных данных, а также готовность соблюдать правовые нормы в цифровой среде. Такой подход расширяет традиционные

рамки и подчеркивает, что недостаток компетенций ведёт не только к личным потерям, но и к уязвимости общественных институтов.

В работе Л.Ю. Помыткиной и коллег цифровая грамотность описана как условие безопасности жизнедеятельности бизнеса и граждан, выходя за рамки бытовых навыков и связываясь с экономическими рисками, киберпреступностью, угрозами для репутации организаций [5]. Авторы показывают, что для бизнеса цифровая грамотность сотрудников и клиентов определяет устойчивость к мошенничеству, качество взаимодействия с цифровыми платформами и эффективность использования онлайн-инструментов.

М.А. Мойсеенкова, опираясь на анализ педагогических исследований, предлагает структурно-функциональную модель цифровой грамотности студентов, включающую когнитивный, операциональный, ценностно-мотивационный и рефлексивный компоненты [6]. Такая модель позволяет описать не только уровень владения инструментами, но и отношение обучающихся к цифровой среде, степень их ответственности и готовности к самоограничению при работе в сети.

Таким образом, в современных исследованиях цифровая грамотность трактуется как многомерное образование, сочетающее технические, информационные, коммуникативные и ценностно-нормативные измерения [2; 5; 6; 9]. Для последующего анализа рисков существенным оказывается именно такое расширенное понимание, связывающее цифровые навыки с безопасностью, гражданским участием и социальной интеграцией.

Уровень цифровой грамотности населения и региональные различия

Работа А.Ф. Гарифуллиной и соавторов посвящена цифровой грамотности населения в региональном разрезе на примере Республики Башкортостан [1]. Авторы анализируют данные о распространении ИКТ, доступности обучающих программ и готовности граждан к использованию цифровых сервисов. Показано, что рост инфраструктуры не всегда сопровождается равномерным повышением компетенций: часть жителей ограничивается базовыми операциями, не использует доступные услуги электронного правительства, избегает финансовых онлайн-операций. Существенную роль играют возраст, уровень образования, тип поселения.

С.С. Федосеева с коллегами разрабатывают интегральный показатель цифровой грамотности населения, опираясь на данные НИУ ВШЭ и другие статистические источники [10]. В статье выделены цифровые навыки, связанные с поиском и обработкой информации, использованием государственных и коммерческих сервисов, коммуникацией и безопасностью. Авторы показывают, что средний уровень цифровой грамотности в стране растёт, однако сохраняется заметный разброс между регионами, а также различия между социально-демографическими группами. Особенно уязвимыми остаются жители сельских террито-

рий и представители старших возрастов, которые реже участвуют в онлайн-коммуникации, испытывают сложности с регистрацией на цифровых платформах и использованием многофункциональных сервисов.

Ф.И. Шарков и соавторы дополняют эту картину, связывая уровень цифровой грамотности с характером сетевого поведения [9]. По их данным, часть пользователей ограничивается пассивным потреблением контента, не проявляя активности в обсуждениях и не используя доступные каналы обратной связи, тогда как другая часть активно высказывается, формирует собственный медийный продукт и влияет на распространение информации. Низкий уровень цифровой грамотности, по мнению авторов, порождает ситуацию, когда значительная часть населения выступает в роли «пассивных слушателей» и не обладает ресурсами для полноценного участия в общественных дискуссиях.

Таким образом, на уровне населения цифровая грамотность проявляется не только в доступе к инфраструктуре, но и в готовности использовать её возможности. Отмеченные региональные и социально-демографические различия усиливают риск закрепления цифрового неравенства, при котором отдельные группы остаются на периферии цифровой экономики и гражданского участия [1; 9; 10].

Цифровая грамотность, безопасность и управление рисками

Связь цифровой грамотности с безопасностью подробно рассматривается в работах Д.О. Новикова и Л.Ю. Помыткиной с коллегами [2; 5]. Новиков подчеркивает, что недостаточный уровень компетенций ведёт к усилению угроз на уровне личности – от кражи персональных данных и финансовых потерь до психологического давления через агрессивные коммуникации и деструктивные онлайн-сообщества [2]. На общественном и национальном уровнях низкая цифровая грамотность затрудняет противодействие информационным атакам, распространению фейков, вмешательству во внутренние дела через цифровые каналы.

Л.Ю. Помыткина и соавторы показывают, что для бизнеса цифровая грамотность работников и клиентов связана с устойчивостью к мошенническим схемам, правильным использованием платёжных сервисов, пониманием рисков хранения данных в «облаке» и использовании корпоративных платформ [5]. Авторы обращают внимание на необходимость системного обучения персонала, выработки корпоративной культуры кибербезопасности и создания понятных инструкций для клиентов, поскольку ошибки пользователей часто приводят к финансовым потерям и репутационному ущербу.

В работах, посвящённых цифровой грамотности населения, безопасность трактуется как неотъемлемая часть компетентности: владение базовыми навыками работы с техникой без понимания рисков приводит к росту уязвимости. Исследование С.С. Федосеевой и коллег показывает, что

в регионах с низким уровнем цифровой грамотности выше доля граждан, избегающих электронных финансовых операций и взаимодействия с государственными сервисами из-за недоверия и страха ошибок [10].

Таким образом, цифровая грамотность выступает условием снижения рисков в экономической, социальной и политической сферах. Недостаток компетенций усиливает вероятность мошенничества, неправомерного доступа к персональным данным, психологического давления через сети и искажённого восприятия информации [2; 5; 10].

Молодёжь и студенты: высокий уровень использования и новые уязвимости

Молодёжная аудитория традиционно воспринимается как группа с высокими цифровыми навыками, однако исследования показывают неоднозначную картину. Д.Ф. Ишмуратова анализирует отдельные элементы цифровой грамотности молодёжи, выделяя различия между пользователями, ориентированными на познавательное использование сети, и теми, кто ограничивается развлекательным контентом и поверхностной коммуникацией [3]. Отмечается, что даже при интенсивном использовании цифровых средств часть молодых людей не развивает навыки критического анализа информации и не уделяет внимания настройкам приватности.

Работа И.В. Гужовой посвящена формированию цифровой грамотности молодёжи в социальных сетях [4]. Автор показывает, что социальные сети служат как каналом самообразования и социализации, так и источником рисков: распространения фейков, агрессивных практик общения, демонстрации деструктивных моделей поведения. Уровень цифровой грамотности в данном случае определяется не только техническими навыками, но и способностью распознавать манипуляции, регулировать собственное информационное потребление, формировать устойчивые границы приватной жизни.

Е.Н. Волкова и Г.В. Сорокоумова исследуют цифровую грамотность российских подростков на большой выборке учащихся, используя модель yDSI, включающую несколько групп навыков: информационные, коммуникативные, контент-созидающие и навыки безопасности [7]. Авторы показывают, что уровень цифровой грамотности растёт с возрастом, выше у городских подростков и связан с интенсивностью использования цифровых устройств. При этом выявляются гендерные различия по структуре навыков и неоднородность по уровню компетенций внутри возрастных групп. Значительная часть подростков выполняет сложные операции в сети, но не всегда осознаёт риски коммуникации и обработки личных данных.

М.А. Мойсеенкова, анализируя цифровую грамотность студентов вузов, акцентирует внимание на том, что высокая техническая оснащённость и постоянное использование цифровых ресурсов не гарантируют сформированности рефлексивного и ценностного компонентов [6]. Студенты активно

применяют цифровые средства для учёбы и досуга, однако испытывают затруднения при необходимости критически оценивать источники, выстраивать границы личной информации, соблюсти баланс между онлайн-и офлайн-деятельностью.

В совокупности указанные исследования показывают, что молодёжь и подростки обладают значительным функциональным потенциалом в цифровой среде, но сталкиваются с новыми уязвимостями, связанными с информационными перегрузками, кибербуллингом, рискованными практиками самопрезентации, склонностью доверять непроверенным источникам [3; 4; 6; 7].

Цифровая грамотность, гражданская активность и взаимодействие с государством

Н.В. Проказина рассматривает цифровую грамотность как основу диалога власти и населения в период пандемии [8]. Автор показывает, что переход взаимодействия с государственными органами в онлайн-формат усилил различия между группами граждан: для одних цифровые сервисы стали удобным каналом получения информации и услуг, для других – барьером, усиливающим недоверие и ощущение исключённости. Успешный диалог, по её мнению, требует не только развитых цифровых платформ, но и способности граждан осмысленно использовать их функционал, различать официальные и неофициальные источники, понимать процедуру обращения и обратной связи.

Работы, посвящённые цифровой грамотности населения и развитию цифровой экономики, подчёркивают, что недостаток компетенций ограничивает гражданское участие в онлайн-опросах, общественных обсуждениях, инициативах электронного голосования [1; 9; 10]. Слабость навыков критического мышления и медиаграмотности повышает вероятность попадания под влияние манипулятивных кампаний, распространяемых через социальные сети и мессенджеры.

Цифровое неравенство, выраженное в различиях уровня цифровой грамотности и доступности инфраструктуры, приводит к тому, что позиции социально уязвимых групп остаются слабо представленными в цифровых каналах коммуникации с властью. В результате риск односторонней цифровой репрезентации интересов усиливается, а формально инклюзивные цифровые сервисы на практике оказываются лучше приспособлены для активных и продвинутых пользователей [1; 8; 10].

Обсуждение

Обобщение рассмотренных исследований показывает, что в современной российской науке сложилась многомерная трактовка цифровой грамотности, охватывающая разные уровни анализа: личностный, групповой, институциональный. Социологические работы акцентируют внимание на неравномерности распределения цифровых навыков по регионам, возрастным и социальным группам, связывая эти различия с устойчивостью

неравенства и ограничением гражданской активности. Психолого-педагогические исследования сосредоточены на молодёжи и студентах, фиксируя сочетание высокой интенсивности использования цифровых технологий с недостаточной сформированностью критического мышления, навыков саморегуляции и ответственного поведения в сети.

Сопоставление результатов показывает определённый разрыв между инфраструктурной логикой цифровизации и гуманитарными последствиями. Государственные и корпоративные стратегии ориентированы на расширение доступа к цифровым сервисам, автоматизацию процессов, развитие электронного документооборота. Между тем, при отсутствии системной работы по развитию цифровой грамотности пользователей часть граждан использует новые инструменты формально, не осмысливая рисков и не задействуя предоставляемый функционал в полной мере. Это особенно заметно в регионах с низкой образовательной и доходной базой, а также среди старших поколений.

Для молодёжи и студентов проблема принимает другую форму. Высокий уровень технической оснащённости и постоянное присутствие в сети создают иллюзию полной готовности к жизни в цифровой среде. На практике интенсивное пользование устройствами часто сочетается с поверхностным потреблением информации, склонностью к эмоциональному реагированию, участием в сетевых конфликтах, снижением чувствительности к границам приватности. Психологические исследования подростков показывают связь между цифровыми практиками и показателями благополучия, ощущением контроля над собственной жизнью, уровнем тревожности и вовлечённостью в рискованное поведение. Это означает, что развитие цифровой грамотности требует не только обучения техническим навыкам, но и формирования устойчивых установок, социальных и эмоциональных компетенций.

Особое значение приобретает связь цифровой грамотности с безопасностью. Авторы, работающие в логике национальной и общественной безопасности, подчёркивают, что невысокий уровень цифровой грамотности населения облегчает распространение дезинформации, подрывает доверие к официальным источникам, затрудняет реализацию государственных программ в сфере здравоохранения, образования и социальной поддержки. В условиях информационных конфликтов и киберугроз грамотное поведение граждан в сети превращается в элемент коллективной защиты. Одновременно для бизнеса цифровая грамотность сотрудников и клиентов служит фактором устойчивости к финансовым и репутационным потерям, связанным с кибермошенничеством и утечками данных.

Обращает на себя внимание тот факт, что в большинстве работ цифровая грамотность анализируется в рамках отдельных сфер – образования, экономики, молодёжной политики, государственного управления. При этом интеграция данных о разных группах и уровнях анализа пока развита сла-

бо. Междисциплинарный подход, предполагающий объединение социологических, психологических и педагогических результатов, даёт возможность увидеть пересечение проблем: цифровое неравенство усиливает дисбаланс в гражданской активности; недостаток компетенций в сфере безопасности отражается на психологическом благополучии; слабая медиаграмотность затрудняет конструктивный диалог с властью.

Для развития тематики цифровой грамотности требуется переход от преимущественно описательных и диагностических исследований к проектированию целостных программ, учитывающих особенности разных возрастных и социальных групп. Перспективным направлением видится сочетание формального образования, неформального обучения и просветительских инициатив, ориентированных на практические сценарии использования цифровых технологий, обучение распознаванию манипуляций, формирование навыков цифровой саморегуляции и поддержание психологического здоровья в условиях информационной перегрузки.

Заключение

Поставленные в статье задачи выполнены за счёт последовательного анализа современных трактовок цифровой грамотности, обобщения эмпирических данных и выявления проблемных зон. Во-первых, описаны исследовательские подходы, в которых цифровая грамотность понимается как многокомпонентное образование, объединяющее технические, информационные, коммуникативные и ценностно-нормативные элементы. Такой подход позволяет рассматривать цифровую грамотность как ресурс социальной интеграции, экономического развития и безопасности.

Во-вторых, на основе работ, посвящённых населению, подросткам и студентам, показано, что уровень цифровой грамотности растёт, однако остаётся неоднородным. Для части граждан характерно ограниченное использование цифровых сервисов, недоверие к онлайн-операциям и слабая включённость в сетевые коммуникации. Молодёжь и подростки демонстрируют высокий уровень функциональных навыков, но сталкиваются с уязвимостями, связанными с рискованными практиками общения, неразвитостью критического мышления и недостаточной рефлексией собственных цифровых привычек.

В-третьих, выявлены основные группы рисков, связанных с цифровой грамотностью: закрепление цифрового неравенства между регионами и социальными группами; рост экономических и информационных угроз при недостатке навыков безопасности; ограничение гражданского участия и диалога с государством из-за неготовности части населения к использованию цифровых каналов; психологические последствия постоянной онлайн-вовлечённости для подростков и молодёжи. Сформулированный круг проблем показывает, что цифровая грамотность выступает важным

условием устойчивого развития, а её целенаправленное развитие требует координации усилий образовательных учреждений, государства, бизнеса и гражданского общества.

Литература

1. Гарифуллина А.Ф., Мурзина Э.Ф., Хужин Р.А. Цифровая грамотность населения: проблемы и пути решения // Социологические науки. 2022. № 11–1. С. 33–35.
2. Новиков Д.О. Цифровая культура и цифровая грамотность личности как элементы личной, общественной и национальной безопасности: постановка проблемы // Вестник Прикамского социального института. 2025. № 1 (100). С. 129–139.
3. Ишмуратова Д.Ф. Цифровая грамотность молодежи: анализ отдельных элементов // Теория и практика общественного развития. 2022. № 1 (167). С. 83–86.
4. Гужова И.В. Проблемы формирования цифровой грамотности молодежи в социальных сетях // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2020. № 4 (38). С. 14–25.
5. Помыткина Л.Ю., Комарова Н.А., Щепеткина И.В. Цифровая грамотность как гарант безопасности жизнедеятельности бизнеса и граждан России // Цивилизационные перемены в России: материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург: УГЛТУ, 2024. С. 116–123.
6. Мойсеевкова М.А. Разработка методологии формирования цифровой грамотности студентов вузов // Современные проблемы науки и образования. 2025. № 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=34099> (дата обращения: 24.11.2025).
7. Волкова Е.Н., Сорокоумова Г.В. Цифровая грамотность российских подростков в модели The youth Digital Skills Indicator (yDSI) // Психолого-педагогические исследования. 2025. Т. 17, № 3. С. 149–163.
8. Проказина Н.В. Цифровая грамотность как основа диалога власти и населения в условиях пандемии // Цифровая социология. 2021. Т. 4, № 3. С. 36–43.
9. Шарков Ф.И., Назарова Е.А., Жуков А.В. Цифровая грамотность населения и сетевые коммуникации: социологическое измерение // Коммуникология. 2020. Т. 8, № 3. С. 52–62.
10. Федосеева С.С., Глезман Л.В., Елкин С.А. Цифровая грамотность населения как основа развития цифровой экономики в России и регионах // Управленческий учет. 2022. № 11–3. С. 948–955.

DIGITAL LITERACY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: RISKS, AND CHALLENGES

Yuras I.V.

Moscow University «Synergy»

This article examines digital literacy in the context of the accelerated digitalization of Russian society and analyzes the associated risks and challenges for various social groups. The relevance of this study lies in the fact that digital literacy serves as the foundation for citizens' engagement in economic, political, and communicative processes and is simultaneously associated with increasing security vulnerabilities. The novelty of this work lies in the interdisciplinary comparison of sociological, psychological, pedagogical, and management research conducted between 2020 and 2025, allowing us to interpret digital literacy not only as a set of skills but also as a security resource, a factor in reducing digital inequality, and a tool for building dialogue between citizens and the state. This article describes the main approaches to the structure of digital literacy, examines empirical assessments of its level among the general population, adolescents, and students, and analyzes the risks of online interaction, information overload, and manipulative content. The aim of this article is to identify problem areas in digital literacy development and possible avenues for mitigating them. This material is intended for researchers, educators, and specialists working on digital transformation and the humanitarian consequences of digitalization.

Keywords: digital literacy, digitalization, information security, adolescents, students, digital inequality, online communications, government and citizens, digital economy, online risks.

References

1. Garifullina A.F., Murzina E.F., Khuzhin R.A. Digital Literacy of the Population: Problems and Solutions // Sociological Sciences. 2022. No. 11–1. Pp. 33–35.
2. Novikov D.O. Digital Culture and Digital Literacy of an Individual as Elements of Personal, Public, and National Security: Problem Statement // Bulletin of the Kama Social Institute. 2025. No. 1 (100). Pp. 129–139.
3. Ishmuratova D.F. Digital Literacy of Young People: Analysis of Individual Elements // Theory and Practice of Social Development. 2022. No. 1 (167). Pp. 83–86.
4. Guzova I.V. Problems of Forming Digital Literacy of Young People on Social Networks // Znak: Problem Field of Media Education. 2020. No. 4 (38). P. 14–25.
5. Pomytkina L. Yu., Komarova N.A., Shchepetkina I.V. Digital Literacy as a Guarantor of Life Safety for Businesses and Citizens of Russia // Civilizational Changes in Russia: Proceedings of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference. Ekaterinburg: USLTU, 2024. Pp. 116–123.
6. Moiseyenkova M.A. Development of a Methodology for Forming Digital Literacy in University Students // Modern Problems of Science and Education. 2025. No. 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=34099> (accessed: 24.11.2025).
7. Volkova E.N., Sorokoumova G.V. Digital Literacy of Russian Adolescents According to the Youth Digital Skills Indicator (yDSI) Model // Psychological and Pedagogical Research. 2025. Vol. 17, No. 3, pp. 149–163.
8. Prokazina, N.V. Digital Literacy as a Basis for Dialogue between Government and the Population in the Context of a Pandemic // Digital Sociology. 2021. Vol. 4, No. 3, pp. 36–43.
9. Sharkov, F.I., Nazarova, E.A., Zhukov, A.V. Digital Literacy of the Population and Online Communications: A Sociological Dimension // Communicology. 2020. Vol. 8, No. 3, pp. 52–62.
10. Fedoseeva, S.S., Glezman, L.V., Elkin, S.A. Digital Literacy of the Population as the Basis for the Development of the Digital Economy in Russia and the Regions // Management Accounting. 2022. No. 11–3. P. 948–955.

Проблемы реализации ИСП, связанные с несовершенством строительного контроля

Ядренкин Никита Андреевич,

аспирант, Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета
E-mail: n4l3xandrov@yandex.ru

В последние несколько лет строительная сфера РФ подвержена неоднозначному влиянию со стороны различных макроэкономических факторов. С одной стороны, можно отметить жесткую регуляторную политику, во многом обуславливающую кредитную доступность готовой недвижимости для широких слоев населения, а с другой – своеобразные меры со стороны государства, направленные на поддержку застройщиков. Сложно дать однозначную оценку таким действиям, так как получаемый на уровне экономики эффект по-разному проявляется как на уровне потребителей-покупателей, так и застройщиков. Поэтому вопросы эффективной реализации инвестиционно-строительных проектов (ИСП) в сложившихся условиях являются актуальными. Последние, наряду с проектами государственно-частного партнерства, комплексного освоения территорий, редевелопмента, инфраструктурными проектами, широко распространены в градостроительной деятельности.

Целью данного исследования является обоснование необходимости совершенствования строительного контроля для сокращения сроков реализации ИСП по возведению многоквартирных домов (МКД). Для этого автор выделил основные виды работ, выполняемые при сооружении МКД, проанализировал 40 проектов одной организации-застройщика. Далее были определены временные затраты на надзорную деятельность от общей продолжительности каждого рабочего процесса, дано обоснование полученных результатов.

Ориентируясь на полученные результаты, автор пришел к выводу о целесообразности развития предложенной здесь идеи в рамках последующих научных исследований.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, строительный контроль, эффективность, строительство многоквартирных домов.

Не смотря на рост объема выполненных работ, численности занятых, инвестиций в основной капитал [1, с. 12], что может натолкнуть на мысль об успешном функционировании строительной сферы, сложно утверждать, что ИСП реализуются эффективно. Так, за период 2017–2024 годов число застройщиков в РФ хотя и колебалось в пределах 2198 шт. до 3318 шт., в итоге уменьшилось с 2990 шт. в 2017 году до 2807 шт. в 2024 [2].

Специфический конкурентный климат также сказывается на реализации инвестиционно-строительных проектов в РФ: в 2024 году по общим объемам строительства более 1 млн м² жилья лидировали 10 застройщиков, главным образом из Санкт-Петербурга и Москвы [3]. Такая ситуация в очередной раз подтверждает наличие олигополистической конкуренции на строительном рынке Российской Федерации.

Неравномерно рассматриваемая деятельность распространена и по территории РФ. По состоянию на 1 июля 2025 года здесь с 14,98 млн м² возводимого жилья лидирует Москва [4], почти в 3 раза превосходя идущих следом Санкт-Петербург и Екатеринбург с показателями 5,13 млн м² и 5,11 млн м² соответственно.

Обзор литературы

Вопросы эффективной реализации ИСП рассматриваются трудах ряда российских ученых. В своей статье Н.А. Жераева, А.В. Ледовский и В.А. Дашевский отмечают, что данная характеристика обусловлена грамотным планированием и организацией взаимодействия с другими участниками, выбором подходящих методов управления [5, с. 385]. Авторы обращают внимание на необходимость учета индивидуальных характеристик проекта, во многом скажется на успешности применения упомянутых инструментов.

При реализации ИСП в особых экономических зонах (ОЭЗ) следует обратить внимание на наличие подготовленного для застройки земельного участка, уровень развития локальной инфраструктуры, возможность выбора подхода к территориальному проектированию, как это отмечают Д.З. Искандаров и С.М. Бороздина [6, с. 1284]. Авторы отметили, что статус территории должен способствовать более эффективному использованию ресурсов и возможностей ОЭЗ, снижению сроков реализации ИСП с экономией материальных ресурсов, улучшению пространственно-территориального размещения объектов строительства.

Необходимость учета и прогнозирования рисков с целью обеспечения эффективности реализации ИСП затрагивают Д.Ю. Власенко и А.Д. Мурзин [7, с. 21]. Отмечается, что такой подход позволит оперативно корректировать процесс претворения инвестиционно-строительных проектов, своевременно выявлять негативные события, перераспределять привлеченные ресурсы.

Целесообразность применения инструментальной форензика при реализации ИСП затрагивают Л.И. Юзвович и Д.С. Зырянов [8, с. 870]. Рассматриваемое понятие главным образом способствует своевременному обнаружению фактов мошенничества и коррупции со стороны контрагентов, что позволит устранить соответствующие риски для вкладывающих свои финансовые средства лиц. Это должно положительно сказаться на финансово-экономических показателях ИСП и успехе реализации проекта в целом.

Как отмечают Д.С. Макарова и И.В. Брянцева, на эффективность реализации инвестиционно-строительных проектов влияют прогнозируемые денежные потоки (cash flow) от всех видов сопутствующей деятельности, выявленные риски на различных стадиях жизненного цикла (ЖЦ) ИСП [9, с. 180]. Для качественной оценки успешности проводимого предприятия авторы рекомендуют учитывать финансово-экономические показатели.

В своей статье Д.В. Темпель подчеркивает, что эффективность реализации ИСП во многом определяется инвестиционной стратегией, в соответствии с которой замысел претворяется в жизнь [10, с. 45]. Особенно это уместно в случае объектов незавершенного строительства (ОНС), находящихся в активной стадии осуществления инвестиционно-строительного проекта.

С необходимостью управления стратегической деятельностью и рисками при реализации ИСП согласны Л.И. Проняева и М.Е. Иоффе [11, с. 774, 777]. В то же время, как отмечают исследователи, необходимо осуществлять анализ среды функционирования субъектов, финансовое моделирование, применять специализированное программное обеспечение.

Финансовая составляющая, по мнению Р.А. Гадельшиной и О.В. Маковецкой-Абрамовой, является одной из главных в любом ИСП, поэтому вопросам управления затратами необходимо уделять особое внимание ввиду их прямого влияния на успешность реализации [12, с. 133]. В остальном ученые согласны со своими коллегами в необходимости применения современных информационных технологий, управлении рисками, учете внешнеэкономических условий и т.д.

Материалы и методы

При оценке эффективности реализации инвестиционно-строительных проектов, как показал анализ ряда научных источников, принято ориентироваться на финансово-экономические составляющие. На основе таких показателей, как, например,

чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), период окупаемости инвестиций (PP) и др. можно оценить успешность ИСП. Во многом влияют на данные параметры потенциальные риски, которые могут возникнуть уже в ходе претворения замысла в жизнь, поэтому много внимания в науке выделено процессам их прогнозирования, расчету и минимизации влияния. В целом можно отметить, что необходимость всех упомянутых мероприятий обусловлена продолжительной реализацией инвестиционно-строительных проектов: если бы многоквартирные дома (МКД) возводились быстрее, застройщики смогли бы оперативнее перераспределять свои финансовые ресурсы между воплощаемыми ИСП, а влияние рисков и вероятность возникновения непредвиденных были бы в значительной степени меньшими. Продолжительность строительства обусловлена не столько объемом выполняемых работ, их совмещенностью во времени, но и сроками проведения соответствующих им контрольных мероприятий с целью обеспечения требуемого качества.

Результаты

Строительный контроль могут проводить все основные участники реализации ИСП: инвестор, технический заказчик, подрядчик, проектировщик, органы власти. Для одних лиц это является необходимостью с нормативной точки зрения, а для других – добровольным желанием. Со стороны инвестора, других финансовых организаций строительный контроль ведется с целью обеспечения эффективного и целевого использования вложенных средств, а также соблюдения бюджетных ограничений, для чего могут быть привлечены независимые надзорные организации. Кроме того, могут быть запрошены у других участников ИСП отчеты о финансовых расходах и выполненных работах, проведены инспекции, что является финансово-техническим мониторингом. В рамках надзорных мероприятий у инвестора есть право верификации используемых материалов и оборудования соответствующим нормативным требованиям с параллельным документированием результатов в специализированных отчетах.

Контроль со стороны проектировщика ведется в рамках авторского надзора, обеспечивая тем самым соответствие хода строительных работ проектным документам, нормативным требованиям и строительным регламентам. Это достигается посредством систематических инспекций на участки. Кроме того, проектировщик участвует в процессах приемки выполненных работ, что является неотъемлемой частью технического надзора и контроля качества.

Участие технического заказчика в строительном контроле примечательно разработкой и внедрением комплексной программы его проведения, назначением квалифицированных специалистов и участием в инспекциях. Данное лицо осуществляет проверку проектной документации, качества используемых материалов и строительной техники, приемку выполненных работ. Другой из задач технического заказчика

является контроль за соблюдением сроков и бюджета строительства через мониторинг графика работ и расходования финансовых средств, анализ причин возможных отклонений. В рамках данной деятельности ведется тщательное документирование всех этапов строительства. В области техники безопасности и охраны окружающей среды технический заказчик разрабатывает и внедряет соответствующие меры обеспечения.

В процессе реализации ИСП подрядчик обеспечивает строгое соблюдение графика выполнения работ, контролирует качество их выполнения на всех этапах и координирует деятельность субподрядных организаций. В рамках генподряда происходит распределение задач между субподрядчиками, осуществляется мониторинг соблюдения установленных сроков и обеспечение их синхронизации, а для эффективного управления проектами, оптимизации рабочего процесса и минимизации рисков применяются современные инструменты: диаграммы Ганта и метод критического пути. Результаты контрольных мероприятий фиксируются в специализированных журналах учета и актах приемки.

К основным видам строительного контроля можно отнести следующие: входной, операционный, приемочный, лабораторный, геодезический, авторский надзор и государственный строительный надзоры. Первый призван обеспечить качество поступающих на стройплощадку материалов, изделий, техники; второй – соответствие процесса работы требованиям регламентирующих документов. Приемочный контроль необходим для принятия законченных работ; лабораторный – для верификации поступающих материалов и изделий; геодезический – для приема разбивочной сети, сопровождения операционного и приемочного контролей. К внешней инспекции относятся авторский и государственный строительный надзоры, преследующие цели проверки соответствия выполненным работ проектной документации и соблюдения градостроительного законодательства соответственно.

Таблица 2. Затраты на строительный контроль при проведении основных видов работ (составлено автором)

№ объекта	Временные затраты на строительный контроль от общей продолжительности работы, %																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	19	5	3	8	9	5	2	2	3	3	8	11	7	25	6	22	3
2	23	3	6	3	5	4	6	9	6	9	6	14	10	23	10	23	5
3	23	2	3	2	5	4	3	6	8	9	3	15	10	27	11	22	7
4	27	2	4	2	7	3	7	8	3	9	8	11	10	24	8	28	5
5	18	2	5	4	6	6	8	4	7	6	5	8	15	24	6	30	6
6	20	5	3	6	7	3	4	7	4	3	7	13	13	21	8	32	6
7	18	7	8	4	5	8	2	5	6	5	4	14	13	20	7	30	4
8	18	6	5	7	2	5	7	3	4	4	3	10	9	24	12	23	2
9	24	3	4	4	5	7	4	8	4	2	8	12	7	27	15	21	7
10	22	4	6	6	4	9	7	6	6	9	5	10	15	29	14	26	4
11	26	2	3	4	7	3	5	4	8	5	7	14	13	26	15	24	6
12	26	5	5	7	5	5	6	3	5	4	5	15	12	24	15	28	3

Для оценки продолжительности проведения строительного контроля автором были выделены 17 основных видов работ, выполняемых в ходе возведения МКД (табл. 1).

Таблица 1. Основные виды работ, выполняемые при строительстве МКД (составлено автором)

№ п/п	Наименование работы
1	Наружные инженерные сети
2	Устройство нулевого цикла/Подземная часть
3	Устройство монолитного железобетонного каркаса
4	Устройство каменных стен и перегородок
5	Устройство кровли здания
6	Монтаж оконных блоков
7	Монтаж теплых витражных конструкций
8	Монтаж холодных витражных конструкций
9	Устройство фасадов и козырьков
10	Монтаж лифтового оборудования
11	Установка квартирных дверных блоков
12	Монтаж металлических конструкций
13	Устройство стяжек полов
14	Внутренние сантехнические системы
15	Внутренние отделочные работы
16	Внутренние электромонтажные и слаботочные работы
17	Благоустройство

Затем были проанализированы 40 объектов одной организации-застройщика Санкт-Петербурга, определена доля времени на надзорные мероприятия от общей продолжительности по каждому из упомянутых выше рабочих процессов. Полученные результаты систематизированы в таблице 2.

Средние значения временных затрат на строительный контроль по основным видам работ отображены в таблице 3.

№ объ- екта	Временные затраты на строительный контроль от общей продолжительности работы, %																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
13	26	3	4	4	3	2	3	5	3	6	4	10	10	25	7	23	6
14	21	6	4	5	4	6	6	5	6	6	3	8	11	24	5	21	2
15	23	5	6	3	3	3	4	8	8	3	5	8	7	26	5	26	7
16	20	3	7	6	5	5	4	9	4	5	5	9	6	21	8	22	9
17	25	4	3	4	5	6	7	6	3	4	8	6	6	20	14	19	5
18	29	3	5	5	6	3	4	8	7	8	3	8	8	20	15	18	7
19	19	5	4	3	5	5	3	4	5	5	7	7	10	26	13	18	3
20	20	7	2	4	3	2	2	2	3	7	4	10	13	24	12	18	5
21	24	3	6	4	2	5	6	7	6	4	6	13	15	27	11	27	5
22	19	4	3	5	5	4	4	2	2	4	3	7	14	29	14	22	3
23	18	2	4	3	6	4	6	7	9	3	3	16	13	28	14	29	3
24	23	5	6	7	3	5	4	4	2	7	8	7	14	23	13	29	7
25	21	3	7	4	6	6	5	9	7	4	6	7	10	29	13	24	4
26	23	6	5	3	4	7	4	4	3	4	8	15	8	25	12	23	6
27	25	5	6	5	5	8	6	8	7	7	7	13	6	22	15	27	8
28	26	4	3	3	3	7	3	4	5	4	4	13	7	22	12	23	5
29	20	5	5	6	2	5	7	5	5	6	6	10	9	22	10	21	3
30	21	7	6	4	5	2	7	5	2	7	5	9	13	26	10	20	2
31	23	6	8	5	3	6	5	3	7	6	6	10	14	23	7	25	6
32	22	5	4	5	4	7	3	8	3	7	6	10	12	28	9	33	3
33	26	3	6	4	2	3	2	5	6	8	6	8	11	29	15	18	5
34	25	5	3	6	4	6	3	3	8	3	3	9	10	25	7	27	3
35	21	3	6	3	3	7	6	2	5	5	4	7	8	27	6	24	7
36	25	7	4	5	5	4	4	5	3	2	2	7	10	25	9	24	3
37	22	5	5	6	6	7	7	6	7	3	7	10	6	25	13	28	5
38	21	6	7	3	4	2	4	4	9	5	3	12	14	25	11	30	8
39	24	4	5	6	3	6	6	8	3	5	5	9	9	21	14	20	2
40	18	3	6	7	5	3	9	2	7	3	5	15	11	25	10	19	5

Таблица 3. Средние затраты на строительный контроль при проведении основных видов работ (составлено автором)

№ п/п	Наименование работы	Затраты на строительный контроль, %
1	Наружные инженерные сети	22,35
2	Устройство нулевого цикла/Подземная часть	4,33
3	Устройство монолитного железобетонного каркаса	4,88
4	Устройство каменных стен и перегородок	4,63
5	Устройство кровли здания	4,53
6	Монтаж оконных блоков	4,95
7	Монтаж теплых витражных конструкций	4,88
8	Монтаж холодных витражных конструкций	5,33
9	Устройство фасадов и козырьков	5,23
10	Монтаж лифтового оборудования	5,23
11	Установка квартирных дверных блоков	5,28
12	Монтаж металлических конструкций	10,5
13	Устройство стяжек полов	10,48
14	Внутренние сантехнические системы	24,65
15	Внутренние отделочные работы	10,78
16	Внутренние электромонтажные и слаботочные работы	24,18
17	Благоустройство	4,88

Обсуждение

Ранее было отмечено, что строительный контроль проводится всеми участниками реализации ИСП, причем в отдельные моменты им приходится взаимодействовать друг с другом. Это может привести к увеличению продолжительности надзорных мероприятий в рамках соответствующей рабочей операции. Данное предположение в определенной степени подтверждается полученными результатами из таблицы 3: например, при прокладке наружных инженерных сетей каждая законченная работа требует согласования со стороны сетевых организаций. К таким операциям относятся отрывка траншей, устройство подбетонки, прокладка коммуникаций, обратная засыпка и т.д. Без полученного разрешения приступать к следующей работе не разрешено, поэтому здесь и присутствуют сравнительно высокие временные потери на контрольные мероприятия.

Касательно других работ, как устройство сантехнических систем, электромонтажные и слаботочные работы, то здесь продолжительность надзора вызвана их спецификой. Помимо подтверждения факта установки, необходимо выполнить пуско-наладочные работы, чтобы удостовериться в работоспособности проложенных коммуникаций, а это требует большого объема инструментального контроля. Поэтому надзорные мероприятия здесь имеют значительную долю от общей продолжительности работ.

Оставшиеся виды строительных работ проще поддаются контролю, в них меньшее число согласующих лиц, незначительная инструментально-измерительная составляющая. Поэтому в них доля временных затрат на надзорные мероприятия небольшая.

Сокращение времени на проведение строительного контроля позволило бы быстрее передавать фронты работ, а глобально – уменьшить продолжительность строительства МКД. В этом случае возрастет скорость реализации ИСП, что позволит застройщику:

- сократить себестоимость проекта за счет оптимизации накладных расходов;
- сэкономить на процентах по кредиту, так как при досрочной реализации проекта уменьшается финансовая нагрузка;
- увеличить чистую прибыль ввиду скорого начала продажи готовой недвижимости, сдачи ее в аренду, сокращения расходов на маркетинг;
- повысить к себе доверие клиентов;
- укрепить свое конкурентное положение на рынке.

Выводы

В ходе проведенного исследования было определено, что с целью сокращения сроков реализации ИСП имеет смысл рассмотреть возможность совершенствования строительного контроля с целью снижения временных затрат на его проведение. Это

финансово-экономически выгодно застройщику. В целом такое предложение существенно отличается от других, ныне распространенных, где указывается на целесообразность совершенствования технологий строительного производства внедрением новых материалов, техники. Поэтому в этом смысле идея данного исследования создает интерес для дальнейшей научной работы в аналогичном направлении.

В рамках этой статьи не были предложены конкретные инструменты по преобразованию строительного контроля, не определена его новая доля в общей продолжительности каждой из основных строительных работ. Отдельного внимания заслуживают финансово-экономические показатели, положительное изменение которых должно оправдывать совершенствование строительного контроля. Эти вопросы планируется решать в будущих исследованиях.

Литература

1. Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_2024.pdf (дата обращения: 03.11.2025). – Текст: электронный.
2. ТОП застройщиков: [сайт]. – URL: <https://erzrf.ru/top-zastroyschikov/> (дата обращения: 01.07.2025). – Текст: электронный.
3. Топ-10 крупных застройщиков жилья в России: [сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6773909> (дата обращения: 03.11.2025). – Текст: электронный.
4. Топ-100 населенных пунктов по объему строительства: [сайт]. – URL: <https://profi.erzrf.ru/top/city-cv/> (дата обращения: 01.07.2025). – Текст: электронный.
5. Жераева, Н.А. Оценка методов организации инвестиционно-строительных проектов / Н.А. Жераева, А.В. Ледовский, В.А. Дашевский. – Текст: электронный // Московский экономический журнал. – 2025. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-metodov-organizatsii-investitsionno-stroitelnyh-proektov/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Искандаров, Д.З. Метод прогнозирования эффективности реализации инвестиционно-строительных проектов в особой экономической зоне на различных этапах жизненного цикла / Д.З. Искандаров, С.М. Бороздина – Текст: электронный // Вестник МГСУ. – 2023. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-prognozirovaniya-effektivnosti-realizatsii-investitsionno-stroitelnyh-proektov-v-osoboy-ekonomicheskoy-zone-narazlichnyh/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).
7. Власенко, Д.Ю. Форсайт рисков инвестиционно-строительных проектов / Д.Ю. Власенко, А.Д. Мурзин. – Текст: непосредственный // Экономика строительства. – 2023. – № 5. – С. 17–22.
8. Юзвович, Л.Н. Форензик как инструмент финансового контроля в архитектуре финансовой

безопасности инвестиционно-строительного проекта / Л.Н. Юзвович, Д.С. Зырянов – Текст: электронный // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2(67). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/forenzik-kak-instrument-finansovogo-kontrolya-v-arhitekture-finansovoy-bezopasnosti-investitsionno-stroitel'nogo-proekta/viewer> (дата обращения: 04.11.2025).

9. Макарова, Д.С. Оценка эффективности инвестиционно-строительной деятельности с учетом фазы жизненного цикла проекта / Д.С. Макарова, И.В. Брянцева – Текст: непосредственный // Вестник ТОГУ. – 2024. – № 1(72). – С. 179–186.

10. Темпель, Д.В. Оценка эффективности инвестиционно-строительных стратегий и проектов объектов незавершенного строительства / Д.В. Темпель – Текст: непосредственный // Наука и реальность. – 2024. – № 2(18). – С. 45–47.

11. Проняева, Л.Н. Методические аспекты формирования стратегии управления девелоперской деятельностью на рынке недвижимости / Л.Н. Проняева, М.Е. Иоффе – Текст: непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 773–778.

12. Гадельшина, Р.А. Исследование влияния оптимального управления затратами на конкурентоспособность инвестиционно-строительного проекта / Р.А. Гадельшина, О.В. Маковецкая-Абрамова – Текст: непосредственный // АгроЭко-Инженерия. – 2025. – № 3(124). – С. 133–146.

PROBLEMS IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECTS RELATED TO INADEQUATE CONSTRUCTION SUPERVISION

Yadrenkin N.A.

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

Over the past few years, the Russian construction sector has been subject to the ambiguous influence of various macroeconomic factors. On the one hand, strict regulatory policies have largely determined the availability of credit for completed real estate for the general population, while on the other hand, specific government measures aimed at supporting developers are evident. It is difficult to give a definitive assessment of such measures, as the economic impact manifests itself differently at both the consumer and developer levels. Therefore, the effective implementation of investment and construction projects (ICPs) in the current environment is a pressing issue. The latter, along with public-private partnership projects, integrated territorial development, redevelopment, and infrastructure projects, are widely used in urban planning.

The purpose of this study is to substantiate the need to improve construction supervision to reduce the time required to implement integrated construction projects for multi-apartment buildings (MABs). To this end, the author identified the main types of work performed during the construction of MABs and analyzed 40 projects from one

developer. The time spent on supervision activities was then determined relative to the total duration of each work process, and a rationale for the results obtained was provided.

Based on the results obtained, the author concluded that it is advisable to develop the proposed idea further in subsequent scientific research.

Keywords: investment and construction project, construction supervision, efficiency, multi-apartment building construction.

References

1. Federal State Statistics Service: [website]. – URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Stroit_2024.pdf (accessed: 03.11.2025). – Text: electronic.
2. TOP developers: [website]. – URL: <https://erzrf.ru/top-zastroyschikov/> (accessed: 01.07.2025). – Text: electronic.
3. Top 10 large housing developers in Russia: [website]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6773909> (accessed: 03.11.2025). – Text: electronic.
4. Top 100 settlements by construction volume: [website]. – URL: <https://profi.erzrf.ru/top/city-cv/> (date of access: 01.07.2025). – Text: electronic.
5. Zharaeva, N.A. Assessment of methods of organizing investment and construction projects / N.A. Zharaeva, A.V. Ledovsky, V.A. Dashevsky. – Text: electronic // Moscow Economic Journal. – 2025. – No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-metodov-organizatsii-investitsionno-stroitelnyh-proektov/viewer> (date of access: 04.11.2025).
6. Iskandarov, D.Z. Method of forecasting the efficiency of implementation of investment and construction projects in a special economic zone at various stages of the life cycle / D.Z. Iskandarov, S.M. Borozdina – Text: electronic // Bulletin of MGSU. – 2023. – No. 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-prognozirovaniya-effektivnosti-realizatsii-investitsionno-stroitelnyh-proektov-v-osoboy-ekonomicheskoy-zone-na-razlichnyh/viewer> (access date: 11/04/2025).
7. Vlasenko, D. Yu. Foresight of risks of investment and construction projects / D. Yu. Vlasenko, A.D. Murzin. – Text: direct // Economics of construction. – 2023. – No. 5. – P. 17–22.
8. Yuzvovich, L.N. Forensics as a tool of financial control in the architecture of financial security of an investment and construction project / L.N. Yuzvovich, D.S. Zyryanov – Text: electronic // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – No. 2 (67). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/forenzik-kak-instrument-finansovogo-kontrolya-v-arhitekture-finansovoy-bezopasnosti-investitsionno-stroitel'nogo-proekta/viewer> (date of access: 04.11.2025).
9. Makarova, D.S. Evaluation of the effectiveness of investment and construction activities taking into account the phase of the project life cycle / D.S. Makarova, I.V. Bryanceva – Text: direct // Bulletin of Pacific National University. – 2024. – No. 1 (72). – P. 179–186.
10. Tempel, D.V. Evaluation of the effectiveness of investment and construction strategies and projects of unfinished construction projects / D.V. Tempel – Text: direct // Science and Reality. – 2024. – No. 2 (18). – P. 45–47.
11. Pronyaeva, L.N. Methodological aspects of forming a strategy for managing development activities in the real estate market / L.N. Pronyaeva, M.E. Ioffe – Text: direct // Natural Sciences and Humanities. – 2025. – No. 2 (58). – P. 773–778.
12. Gadelshina, R.A. Study of the influence of optimal cost management on the competitiveness of an investment and construction project / R.A. Gadelshina, O.V. Makovetskaya-Abramova – Text: direct // AgroEcoEngineering. – 2025. – No. 3 (124). – P. 133–146.

Контейнер как универсальная единица глобальной экономики: драйверы и эффекты развития

Макаров Алексей Андреевич,

аспирант, специальность 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика, Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского
E-mail: palexhp@gmail.com

Илюхина Светлана Сергеевна,

к.т.н., доцент, заведующий кафедрой бизнес-информатики АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского»
E-mail: s.s.iluhina@uwc-i.ru

Морской контейнер за последние десятилетия превратился в универсальную и почти незаметную деталь глобальной экономики, определяющую ритм и масштабы мировой торговли. Цель настоящего исследования – выявить ключевые драйверы развития контейнеризации и оценить экономические эффекты, возникающие в результате распространения стандартизированных контейнерных технологий в морской логистике. В работе использованы методы описательной статистики, сравнительный анализ данных по контейнерообороту крупнейших мировых портов и элементы эконометрического моделирования, позволяющего проследить связь между увеличением объемов обработки TEU и динамикой торговых потоков, изменениями пространственной структуры портовых систем и инвестиционной активностью. В качестве источников применены данные UNCTAD, мировых портовых администраций и отраслевых аналитических отчетов. Полученные результаты показывают: рост контейнерооборота способствует ускорению международной торговли, стимулирует развитие логистических кластеров и формирует сеть узловых портов, оказывающих влияние на экономическое развитие регионов. Параллельно выявлены и проблемные аспекты: зависимость от инфраструктурных узких мест, высокая чувствительность морских цепочек поставок к внешним шокам и необходимость пересмотра стратегий устойчивости. Научная значимость исследования связана с уточнением механизмов влияния стандартизации контейнера на трансформацию глобальных транспортно-экономических систем и расширением эмпирической базы анализа.

Ключевые слова: контейнеризация, морской контейнер, глобальная логистика, TEU, порты, международная торговля, транспортные издержки, логистические кластеры, глобальные цепочки поставок.

Введение

Морской контейнер давно стал частью портовой, железнодорожной и автомобильной инфраструктуры, хотя на первый взгляд кажется всего лишь техническим элементом. На самом деле он представляет собой сложный экономический и технологический феномен, радикально изменивший организацию торговли и структуру международных логистических цепочек. Актуальность исследования усиливается событиями последних лет: пандемия COVID-19, блокировка Суэцкого канала, перегрузка портов и рост фрахтовых ставок выявили уязвимость системы. В научной литературе анализируются исторические, технологические и экономические аспекты контейнеризации, однако остаются открытыми вопросы о влиянии контейнерооборота на региональное развитие, структуру цепочек стоимости и пространственные эффекты портов. Цель статьи – исследовать контейнер как универсальную экономическую единицу, выявить драйверы и последствия его распространения, оценить влияние на международную торговлю и логистические сети, а также определить технологические и политические вызовы для глобальной экономики.

Литературный обзор

Исследования контейнеризации сформировали обширное научное поле, которое развивается уже более полувека. Классические работы М. Левинсона и П. Стопфорда рассматривают появление контейнера как переломный момент в истории мирового транспорта. Они подчеркивают, что стандартизация размеров и внедрение универсального грузового модуля не просто ускорили обработку грузов, а буквально перерисовали геоэкономическую карту: порты, сумевшие первыми адаптировать инфраструктуру, получили значительное конкурентное преимущество. Левинсон, в частности, указывает, что именно синхронизация морской и наземной логистики запустила тот «эффект ускорения», который позже стали считать фундаментом современной глобализации.

В более поздних исследованиях акцент смещается к сетевой логике организации портов и пространственным эффектам контейнеризации. Работы Ж.-П. Родрига и Т. Ноттебума описывают порты как сложные узлы глобальных цепочек поставок, где технологические решения тесно связаны с ре-

гиональной экономикой и политикой. По их мнению, контейнеризация усиливает процессы концентрации: крупные хабы – Сингапур, Шанхай, Роттердам – наращивают влияние, аккумулируя грузопотоки и вытесняя периферийные терминалы. Исследования Д. Сангнета и Й. Хойера предлагают количественные доказательства этого тезиса и демонстрируют устойчивую корреляцию между ростом контейнерооборота и динамикой внешней торговли.

Эконометрические подходы становятся все более востребованными. Например, работы Д. Сангнета и Е. Мерсье используют модели с фиксированными эффектами и пространственные регрессии, чтобы оценить влияние ввода новых контейнерных терминалов на занятость и ВРП регионов. Результаты большинства эмпирических исследований сходятся: контейнеризация снижает транзакционные издержки и формирует логистические кластеры, что со временем меняет структуру экономического пространства.

При всей насыщенности литературы остаются неразрешенные вопросы. Слабо исследована связь между контейнеризацией и перераспределением стоимости внутри глобальных цепочек производства, а также влияние логистической концентрации на социальное развитие портовых территорий. Этот пробел сохраняет пространство для новых исследований и задает направление настоящей работе, стремящейся объединить технологическую и экономическую перспективы в одном аналитическом поле.

Материалы и методы

Эмпирическая часть исследования опирается на количественный анализ открытых статистических данных и качественное сопоставление кейсов. В качестве источников использованы данные UNCTAD, Всемирного банка, портовых администраций и отраслевых отчетов, включающие контейнерооборот (TEU), инвестиции в терминальные мощности, параметры инфраструктуры и показатели внешней торговли. Основное внимание уделялось крупнейшим портам Европы и Азии, а также российским морским узлам. Сопоставление показателей TEU, экспорта и импорта позволило выявить ключевые тенденции и эффекты контейнеризации, учитывая при этом ограничения статистики и разнородность методов учета.

Результаты

В последние десять-пятнадцать лет контейнеризация морской торговли демонстрирует стабильный рост, пусть и с периодическими всплесками и спадами. В таблице 1 представлена динамика мирового контейнерооборота с прогнозом по итогам 2024 года.

Эти цифры свидетельствуют о том, что, даже сталкиваясь с серьезными шоками (например, пандемией), контейнерные перевозки сохраняют свою

устойчивость и продолжают служить «осью» международной торговли.

Последние данные говорят о том, что Азия продолжает играть центральную роль в глобальной контейнерной логистике. Так, в 2023 году порты развивающихся азиатских экономик сохраняли **большинство контейнерного трафика**. При этом рост «южных» маршрутов – между Азией, Океанией, Африкой и Латинской Америкой – показал увеличение на **9,3%** в контейнерной торговле в 2023 году [1]. Этот сдвиг отражает не просто количественную доминанцию Азии, а ее усиление как стратегического логистического узла в сетях контейнерной торговли.

Таблица 1. Динамика мирового контейнерооборота (TEU), 2019–2024 [4]

Год	Мировой контейнерооборот (в млн TEU)	Прирост / изменение по сравнению с предыдущим годом
2019	~811 млн TEU	+ ~2% по сравнению с 2018
2020	~815,6 млн TEU	– 1,2%
2021	~849 млн TEU	+ около 4%
2022	~852 млн TEU	+ ~0,5%
2023	~858 млн TEU	+ ~0,5%
2024	~866 млн TEU (оценочно)	+ ~0,9% (оценка)

С точки зрения российского сектора, данные демонстрируют волнообразную динамику, тесно связанную с геополитикой и инфраструктурными ограничениями. В 2021 году контейнерооборот морских портов России составил 5,63 млн TEU, что на 6,2% превышало показатель 2020 г. (5,3 млн TEU). Несмотря на меньшие цифры по сравнению с мировыми, темп роста был заметен.

В 2022 году, по данным CEIC, объем снизился до 3,914 млн TEU, что отражает внешние шоки, логистическую перестройку и переориентацию маршрутов. Однако в 2023 году крупные российские портовые операторы, включая Global Ports, фиксировали восстановительный рост: по их данным контейнерооборот увеличился примерно на 34,7% в первой половине года. Отдельные терминалы Азово-Черноморского бассейна за III квартал 2023 г. показали прирост 58,7% относительно аналогичного периода 2022 года [5]. Это свидетельствует о высокой волатильности российской логистической системы, но также указывает на возможность быстрого восстановления и адаптации потоков.

Что касается основных тенденций – здесь выделяются несколько ключевых моментов. Во-первых, смещение фокуса на азиатский регион как источник и приемник контейнерных потоков усиливается; во-вторых, перераспределение маршрутов становится все более заметным: для России, к примеру, отмечается рост транзита через Дальний Восток и железнодорожные связи Китай–Россия–Европа. Все это говорит о том, что контейнер-

ные потоки не просто растут или падают – они перестраиваются в пространстве и времени.

Контейнеризация морской торговли продолжает оказывать значительное влияние на глобальные и локальные логистические цепочки, хотя ее эффекты проявляются неравномерно и зависят от множества факторов. На мировом уровне видно, что снижение стоимости контейнерных перевозок прямо стимулирует внешнеторговую активность. Так, исследование OECD Rusticelli показало, что 10% снижение стоимости контейнерной морской перевозки связано с примерно 4% ростом импорта в 38 анализируемых странах[6]. Это можно осторожно интерпретировать так, что контейнеризация уменьшает барьеры и ускоряет оборот товаров, снижая объемы «замороженного» оборотного капитала, поскольку продукция становится доступной быстрее, а цепочки поставок – более динамичными.

Противоположная картина прослеживается при росте транспортных затрат. Е. Ферарри в исследовании отмечает, что резкое увеличение фрахтовых ставок в 2021–2022 гг. на 12–15% на единицу груза привело к сокращению объемов торговли некоторыми категориями товаров на 3–5% [2]. Такой «зеркальный эффект» подчеркивает, что контейнеризация работает как стабилизатор цепочек: она не просто облегчает движение грузов, но и снижает уязвимость торговых потоков к колебаниям стоимости транспортировки. На уровне фирм это подтверждается в работе М.Д. Хоссен, где 10% рост фиксированных расходов на каждую отгрузку снижал частоту поставок на 3,45% [3], что подразумевает: снижение затрат через контейнеризацию способствует увеличению частоты и скорости поставок.

В российском контексте эффект проявляется несколько иначе, и данные подтверждают влияние инфраструктуры и маршрутов. Винокуров Е.Ю., Ахунбаев А. и Забоев А.И. в работе показали, что транзит контейнеров через российскую часть коридора ИНСТЦ может уменьшать транспортные расходы на 20–30% по сравнению с Суэцким маршрутом [10, с. 159]. Это указывает на значительный экономический потенциал контейнер-ориентированных маршрутов в условиях, когда инфраструктура и логистика работают эффективно, хотя данные пока предварительные и сильно зависят от технической оснащенности портов и железных дорог.

Эти количественные и качественные эффекты находят подтверждение и на уровне инфраструктурных кейсов. Порт Владивосток демонстрирует, как инвестиции в модернизацию и расширение терминалов способствуют росту контейнерооборота. В 2023 году объем контейнерных грузов между Владивостоком и китайскими портами вырос на ~30% до 462 000 TEU [9]. Последующие шаги модернизации – расширение площадей контейнерного двора более чем на 17 000 м², установка двух кранов RMG грузоподъемностью 45 т и дополнительных электровил – позволят увеличить годовую пропускную способность примерно на 83 000 TEU [8]. Опе-

рационные показатели Владивостокского морского торгового порта демонстрируют рост контейнерооборота: в 2023 году объем контейнерных грузов между Владивостоком и китайскими портами увеличился примерно на 30% до 462 000 TEU [9]. В ноябре 2024 года порт обновил рекорд по месячной перевалке контейнеров, обработав 120 100 TEU, что подчеркивает значимость мультимодальности и интеграции морского и наземного транспорта для эффективности работы порта [7].

Совокупно эти данные позволяют выделить три ключевых эффекта контейнеризации: снижение транспортных и логистических затрат, ускорение оборота цепочек поставок и стимулирование внешней торговли. В России эти эффекты проявляются, но с оглядкой на инфраструктурные ограничения и внешние факторы. При этом локальные инвестиции и модернизация портов, как показывает кейс Владивостока, способны значительно усилить положительное влияние контейнеризации, особенно если они сопровождаются оптимизацией маршрутов и интеграцией с железнодорожными и автомобильными перевозками.

Обсуждение

Анализ полученных данных позволяет сделать несколько наблюдений о механизмах, через которые контейнеризация влияет на торговлю и логистические цепочки. В первую очередь, снижение стоимости перевозки, которое фиксируют исследования, выступает ключевым стимулом для внешней торговли. Когда транспортные и погрузочно-разгрузочные издержки уменьшаются, фирмы получают возможность быстрее оборачивать товар, сокращать «замороженный» капитал и активнее реагировать на колебания спроса. По сути, контейнеризация создает своего рода «подушку» для цепочек поставок, повышая их устойчивость и одновременно снижая транзакционные барьеры.

Однако эффект не является автоматическим или линейным. Рост фрахтовых ставок в 2021–2022 гг., зафиксированный автором Е. Ферарри, показывает зеркальный сценарий: увеличение расходов на единицу груза приводит к замедлению торговли. Это подчеркивает, что контейнеризация работает в тесной связи с макроэкономическими условиями, политикой и состоянием инфраструктуры. Проявляется это и в российских реалиях: данные CEIC и Global Ports показывают спад контейнерооборота в 2022 г., за которым последовал восстановительный рост в 2023 г., что отражает сочетание внешних шоков и локальных усилий по оптимизации маршрутов.

Ключевую роль играют также технологические и инфраструктурные факторы. Кейс порта Владивосток демонстрирует, что модернизация терминалов, расширение контейнерных площадей и внедрение мультимодальности способны усиливать положительный эффект контейнеризации. При этом рост не гарантирован – он сильно зависит от маршрутов, интеграции с железнодорожной се-

тью и внешних факторов, таких как логистические сбои или политические ограничения. Динамика 2023–2025 гг., включая рекордные перевозки через железную дорогу и краткосрочные падения, иллюстрирует эту зависимость.

Особое внимание стоит обратить на то, что экономические эффекты проявляются сильнее в условиях, где инфраструктурные барьеры изначально выше. Например, исследования показывают, что контейнеризованный транзит через российскую часть ИНСТЦ потенциально снижает транспортные расходы на 20–30%, открывая возможности для конкурентного преимущества, которое не всегда доступно в уже оптимизированных маршрутах. В то же время, глобальные данные подтверждают, что стандартизация контейнеров и терминальная инфраструктура позволяют снижать транзитные затраты на отдельных маршрутах до 70–85%, хотя в современном масштабе эффект уже не столь драматичен, как в исторической ретроспективе.

Можно заметить, что контейнеризация выступает не только экономическим драйвером, но и фактором стратегического планирования. Она влияет на частоту поставок, распределение потоков, приоритеты инфраструктурных инвестиций и диверсификацию маршрутов. В России это проявляется через порт Владивосток: рост оборота и интеграция с железной дорогой позволяют усилить азиатское направление, но при этом падение первых полугодий 2025 года показывает, что даже современная инфраструктура не способна полностью нивелировать внешние риски.

В совокупности эти наблюдения позволяют предположить, что контейнеризация наиболее эффективно работает в условиях, где поддерживаются три фактора: экономическая эффективность маршрутов, технологическая модернизация портов и гибкость логистических цепочек. Отсутствие одного из этих факторов может снизить эффект, а сочетание всех трех – значительно его усилить. Иными словами, контейнеризация остается мощным инструментом для стимулирования торговли и ускорения оборота, но ее эффективность тесно связана с окружающей средой и политико-экономическим контекстом.

Заключение

Результаты исследования показывают, что контейнеризация остается значимым инструментом ускорения торговли и повышения эффективности логистических цепочек, однако ее влияние напрямую зависит от качества инфраструктуры, маршрутов и макроэкономической среды. На примере порта Владивосток видно, что модернизация терминалов, расширение контейнерных площадей и интеграция морского и железнодорожного транспорта способны значительно повысить оборот, но эффект реализуется лишь при сбалансированном управлении потоками и учете внешних факторов.

Для практики это означает необходимость комплексного подхода: инвестировать в терминальные

мощности, развивать мультимодальные коридоры и оптимизировать маршруты, чтобы минимизировать влияние внешних шоков и повысить устойчивость цепочек поставок. Особое внимание стоит уделять развивающимся регионам, где инфраструктурные барьеры изначально выше, так как здесь контейнеризация может дать наиболее ощутимый экономический эффект.

В стратегическом плане контейнеризация остается фактором, способным формировать конкурентные преимущества, стимулировать экспорт и импорт, а также ускорять оборот капитала. При этом важно помнить: ее потенциал раскрывается только в сочетании с технологической модернизацией, гибкостью логистических схем и адаптацией к динамике мировой торговли. Для исследователей и практиков это служит ориентиром при оценке приоритетов инвестиций и выстраивании политики развития портовой и транспортной инфраструктуры, чтобы максимально использовать возможности контейнеризации.

Литература

1. Asia: Shipping capacity remains strong despite global shocks [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/press-material/asia-shipping-capacity-remains-strong-despite-global-shocks> (дата обращения: 23.11.2025).
2. Ferrari E., Christidis P., Bolsi P. The impact of rising maritime transport costs on international trade: Estimation using a multi-region general equilibrium model // *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2023. Т. 22. С. 100985.
3. Hossen M.D. Financing costs, per-shipment costs and shipping frequency: firm-level evidence from Bangladesh: [preprint] / Md Deluair Hossen. Submitted on 7 Mar 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.04223> (дата обращения: 18.11.2025).
4. MARKET UPDATE: PORTS & TERMINALS July 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://houseofshipping.com/wp-content/uploads/2024/07/Ports_Terminals_Market_Insight_July_2024 (дата обращения: 23.11.2025).
5. Seaports of Russia. Q3 2023 [Электронный ресурс]. URL: https://portnews.ru/upload/basefiles/Q3_Port_statistics_ENG_file_3075_2599.pdf (дата обращения: 23.11.2025).
6. The impact of container shipping costs on import and consumer prices: Working paper / OECD Economics Department. 5 Aug. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-container-shipping-costs-on-import-and-consumer-prices_957f0c0c-en.html (дата обращения: 18.11.2025).
7. «Владивостокский морской торговый порт» обновил рекорд по месячной перевалке контейнеров, Интерфакс. 5 нояб. 2024. URL: <https://www.interfax.ru/business/990179> (дата обращения: 18.11.2025).
8. Vladivostok Container Port Capacity Set to Increase by End of 2025 / TotalNews.com.tr. 6 авг.

2025. URL: <https://totalnews.com.tr/vladivostok-container-port-capacity-set-to-increase-by-end-of-2025/> (дата обращения: 18.11.2025).

9. Vladivostok Port expanding international shipments / Russia's Pivot to Asia [Электронный ресурс]. URL: <https://russiaspivottoasia.com/vladivostok-port-expanding-international-shipments/> (дата обращения: 18.11.2025).

10. Vinokurov E. Y., Ahunbaev A., Zaboev A.I. International North–South Transport Corridor: Boosting Russia's "pivot to the South" and Trans-Eurasian connectivity // Russian Journal of Economics. 2022. T. 8, № 2. С. 159–173.

THE CONTAINER AS A UNIVERSAL UNIT OF THE GLOBAL ECONOMY: DRIVERS AND EFFECTS OF DEVELOPMENT

Makarov A.A., Ilyukhina S.S.

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations

Over the past decades, the sea container has become a universal and almost invisible component of the global economy, determining the pace and scale of global trade. The purpose of this study is to identify the key drivers of containerization development and assess the economic effects resulting from the spread of standardized container technologies in maritime logistics. The study utilizes descriptive statistical methods, a comparative analysis of container throughput data from the world's largest ports, and econometric modeling to examine the relationship between increased TEU handling volumes and trade flow dynamics, changes in the spatial structure of port systems, and investment activity. Data from UNCTAD, global port authorities, and industry analytical reports are used as sources. The results demonstrate that increased container throughput accelerates international trade, stimulates the development of logistics clusters, and creates a network of hub ports that influence regional economic development. Problematic aspects are also identified: dependence on infrastructure bottlenecks, the high sensitivity of maritime supply chains to external shocks, and the need to revise resilience strategies. The scientific significance of the study lies in its clarification of the mechanisms by which container standardization influences the transformation of global transport and economic systems and the expansion of the empirical base for analysis.

Keywords: containerization, sea container, global logistics, TEU, ports, international trade, transport costs, logistics clusters, global supply chains.

References

1. Asia: Shipping capacity remains strong despite global shocks [Electronic resource]. URL: <https://unctad.org/press-material/asia-shipping-capacity-remains-strong-despite-global-shocks> (accessed 11/23/2025).
2. Ferrari E., Christidis P., Bolsi P. The impact of rising maritime transport costs on international trade: Estimation using a multi-region general equilibrium model // Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2023. T. 22. P. 100985.
3. Hossen M.D. Financing costs, per-shipment costs and shipping frequency: firm-level evidence from Bangladesh: [preprint] / Md Deluair Hossen. Submitted on 7 Mar 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.04223> (accessed on 18 November 2025).
4. MARKET UPDATE: PORTS & TERMINALS July 2024 [Electronic resource]. URL: https://houseofshipping.com/wp-content/uploads/2024/07/Ports_Terminals_Market_Insight_July_2024 (accessed on 23 November 2025).
5. Seaports of Russia. Q3 2023 [Electronic resource]. URL: https://portnews.ru/upload/basefiles/Q3_Port_statistics_ENG_file_3075_2599.pdf (accessed on 23 November 2025).
6. The impact of container shipping costs on import and consumer prices: Working paper / OECD Economics Department. 5 Aug. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-container-shipping-costs-on-import-and-consumer-prices_957f0c0c-en.html (accessed on 18 November 2025).
7. Vladivostok Commercial Sea Port Sets New Record for Monthly Container Handling, Interfax. 5 November 2024. URL: <https://www.interfax.ru/business/990179> (accessed on 18 November 2025).
8. Vladivostok Container Port Capacity Set to Increase by End of 2025 / TotalNews.com.tr. 6 August. 2025. URL: <https://totalnews.com.tr/vladivostok-container-port-capacity-set-to-increase-by-end-of-2025/> (date of access: 18 November 2025).
9. Vladivostok Port expanding international shipments / Russia's Pivot to Asia [Electronic resource]. URL: <https://russiaspivottoasia.com/vladivostok-port-expanding-international-shipments/> (date of access: 18 November 2025).
10. Vinokurov E.Y., Ahunbaev A., Zaboev A.I. International North–South Transport Corridor: Boosting Russia's "pivot to the South" and Trans-Eurasian connectivity // Russian Journal of Economics. 2022. T. 8, No. 2. P. 159–173.

Участие различных форм ИИ в процессах создания оценочных подходов в рамках ВОИС и для евразийского пространства: опыт и перспективы

Харланов Алексей Сергеевич,

кандидат технических наук, доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики и предпринимательства, Российская государственная академия интеллектуальной собственности
E-mail: kharlanov2009@mail.ru

В статье анализируется подход к использованию систем ИИ и Биг Дата для совершенствования анализа и учета интеллектуальных прав для экономических акторов в международной практике и в системе ВТО, в частности, в ВОИС. Это может помочь их необходимой регламентации, способной определить качество и уникальность формируемых активов, способных стать частью «экономики знаний» и залоговыми инструментами для привлечения инвестиций в национальные экономики в процессе усиливающейся фрагментации ГЦСС (глобальных цепочек создания стоимости). Правильность их сортирования и применения в процессе создания товаров и услуг в креативных индустриях даст возможность осуществить перевод имеющихся продуцентов в цифровые активы, которые учтут методики сравнений с базовыми эталонами рейтингования с позиций токсичности и виртуальности для их последующей имплементации в национальные системы накопления ресурсов для их более качественного и полного использования.

Ключевые слова: ООН, ВТО, ВОИС, цифровые активы, ЕАЭС, маркетплейсы, ЕЭК, патенты, интеллектуальная собственность, ГЦСС, фрагментация, постковидная рецессия, слияния и поглощения, стратегические альянсы, экосистема, ОПОП («Один Пояс, Один Путь»), СМП («Северный Морской Путь»), НАТО, АУКУС, дикаплинг.

Введение

Существующие процессы по цифровизации глобальной инфраструктуры мирового хозяйства исходят из базовых задач общей экономической теории о снижении издержек производств, роста капитализации активов и попыток уменьшения растущей хаотизации ГЦСС в постковидном восстановлении национальных экономик¹. Данная трансформация происходит на основе оптимизации полученных исследований и измерений по целому ряду отраслей нейроалгоритмами ИИ и их последующего анализа Биг Дата, создающими точки осознанного или ожидаемого роста, при формирующихся упрощениях во взаимодействии экономических акторов друг с другом в альтерглобализационной модели ухода от институтов глобального управления к суверенным механизмам созидания и дистрибуции в национальных экономиках, ожидающих всё более растущих возможностей собственной эволюции без диктата корпоратократов, банкстеров и нетократов².

А это означает, что со времен ГАТТ и с рождением ВТО с января 1995 года, человечество пытается сразу же решить несколько задач в области фритрейдства и состоятельности национальных отраслей в их конкуренции с ТНК и с институтами, вынесенных за рамки государств, уникальных компетенций и накопленных знаний, способных опережать косные механизмы бюрократии стран в их попытках неповиновения компаниям, схожих по капитализации с целыми регионами и экономическими союзами³.

Так, всем известный хедж-фонд «Блэк Рок» и его «братья-близнецы», такие как «Вэнгард» и «Стрит стэйт» давно перешагнули границы своих заявленных экосистем, став сетевым агломерациями на базе всасываемых и перерабатываемых ими же активов, что способствовало их капитализации в триллионы долларов США, с разнесенными центрами управления и с потоками идущих, вызванных же их деятельностью, волнами слияний и поглощений. А это говорит о всё большей концентрации технологий и капиталов, патентов и инноваций в руках фирм-империй, живущих экспортом

¹ Поддержание имперских устремлений России в новом миропорядке//Наука и инновации— современные концепции — Москва: Издательство Инфинити, 2022.-116 с.

² Держите крепче: защита и перераспределение активов стали главными трендами 2023 года. К. Баранов, Ю. Ровинский. Форбс. № 229. С. 46–47.

³ Майкл Ноулз. Тибетские «единороги»: как перекроили рынок китайских стартапов. 23.12.2023. Экономист. Венчурная индустрия и стартапы.

«революций» и «рыночных потрясений», сравнимых с дефолтами и обвалами, блэкаутами, шатдаунами, теневой глокализацией территорий производств и накопления ресурсов по правилам «новых хозяев мира» неоконовского толка.

Вторым эшелонem таких гигантских корпораций современного мира становятся американская и китайская пятёрки Ай-Ти гигантов, удерживающих и саму цифровизацию, и оборот комплектующих и патентов глобального ИКТ-сектора в рамках протоколов и стандартов электросвязи, обеспечивающих энергией не только сами государства, но и их накопители, как базы «ожидаемого скачка в развитии» на основе соответствующих потоков, формирующихся на стыке НТР и правил ВТО и ВОИС. И как корреляция с ранее провозглашенными ЦУР ООН¹, филантропических задумок о применении данных ресурсов, как интеллектуально-креативной среды, становится понятна главная цель геополитических провокаций и валютных войн, сотрясающих устоявшиеся рынки и биржи, государственные объединения, торговые и технологические союзы, дающие повод поляризовать мир на «своих» и «чужих», ждущих концентрации реальных активов (патентов, результатов НИОКР, пилотных образцов и прототипов «хай-тека» глобального ВПК и космоса) в центрах реального управления качеством, безопасностью и уровнем жизни целых наций и государств².

Поэтому борьба за рейтингование уже используемых механизмов оценки продуцентов интеллектуальной собственности креативных индустрий Даниэля Канемана и Ричарда Талера ведётся в двух параллельных, но при этом взаимозависящих и взаимодополняющих направлениях³: за мотивацию своей личной сопричастности к каждому создаваемому продукту (товару и услуге) с позиций собственных компетенций («смайт-скиллз» или механизмов «мягкой силы», организующих «бегство капиталов» и «утечку мозгов») из стран с рискованным ведением бизнеса в страны «золотого миллиарда», а также в Израиль и в регион АТР, с одной стороны, и за расчеловечивание «духовной матрицы» человека при вхождении её в Индустрию 4.0. Клауса Шваба и его сторонников из Бильдербергского клуба и из Давосской тусовки «сильных мира сего», – с другой⁴.

Исходя из задач идущей «битвы за умы», которая на фоне заявленной тотальной цифровизации, роботизации и киборгизации становится нормой по снижению издержек во всем спектре про-

изводств и эволюции соответствующих им бизнес-процессов, важно на фоне технической грамотности и технологической состоятельности каждому суверенному обществу и социуму, страте и классу собственников принять на себя ответственность для легитимизации шагов по снижению волатильности на рынках интеллектуальной собственности, по уменьшению рисков утери авторских прав и персональных данных, по борьбе с криминализацией растущего сегмента контрафактной продукции и «серых» офшорных зон мировой экономики⁵. Здесь же, наравне с ФАТФ и с Росфинмониторингом, необходимо осуществлять профилактику разделения цепочек поставок на рынки в иммерсивных средах любых изделий, не прошедших сертификацию и являющимися субститутами оригиналов, сливающихся в виде более дешёвых технологий своего изготовления в Даркнет нечистоплотными сотрудниками ТНК, особенно при помощи инструментов ИИ, которые с февраля 2024 года определили успешность Второго китайского индустриального скачка, как апогея развития цифровых ресурсов и созданных на их основе активов с позиций прорывных технологических решений и уникальности механизмов ГЧП. Последние же, выделяются желанием закрывать дешево и быстро социальные нужды своих граждан, но при этом, проигрывают объединённым криминальным сообществам, максимизирующим свои прибыли вне правил регулирования ни одной из правительственных структур и организаций, которые пока так и не могут дать боя «мировому Злу» и достичь перелома в «борьбе с тенью». Другими словами, тюнинг посредством нейроалгоритмов ИИ, большие лингвистические модели (БЛМ), машинное и техническое зрение дали не отягощённым моралью и законными регламентами силам, неоспоримое преимущество по опережающему развитию большинства отраслей национальных экономик, становящихся и суверенными в постковидном восстановлении⁶. Однако, при этом они, по-прежнему, остаются ориентированными на гибкие цепочки надгосударственных сил управления различных сил, отвечающих за увеличение глобального ВВП: от криминала до транснациональных сетевых агломераций, холдингов гиг-индустрий, размазывающих в лице «работников одного дня» истинные масштабы производств товаров и услуг на мировых рынках и внутри самих государств.

Китай, как ведущий игрок в происходящем американо-китайском дикаплинге, управляемом расхождении ИКТ-компаний в борьбе за стандарты и технологии цифровизации по всему спектру задач в области безопасности и космоса, связи и киберзащиты, первым столкнулся с нехваткой программистов и инженеров, неготовых да же в виде

¹ Худякова О.Ю., Харланов А.С. Критерии анализа первого этапа ИИ: конфликты идей или синергия разума? Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (164). С. 951–956.

² Голодные «тигры»: как Китай и США тащат на дно азиатские экономики. Экономист. 16.12.2022. Экономические тренды.

³ Герман Симон. «Скрытые чемпионы». Паблшер. 2009. С. 30–38.

⁴ Харланов А.С., Хайретдинов А.К., Бобошко А.А. Создание нового цивилизационного уклада планеты Земля: переход к «зеленой экономике». Особенности и риски. Инновации и инвестиции. 2021. № 10. С. 18–23.

⁵ Эксперт № 35 (1264). Евгений Огородников мы выигрываем на их поле и по их правилам – URL: <https://www.expert.ru> (дата обращения: 01.11.2025).

⁶ Котлер, Филип. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения/Филип Котлер, Сетиаван Айвен, Картаджайа Хермаван; – Москва: Эксмо, 2023.-244–246 с. – (Атланты маркетинга).

«цифровых кочевников» или банковских «квантов» закрывать уязвимости собственной инфраструктуры городов и регионов, запустив гиг-помощников в количестве 200 миллионов работников в цеховые, полупромышленные и маломеханизированные комплексы производств¹. Тем самым он расписался в своей несостоятельности и неготовности координировать их финансовое благополучие, интеллектуальную подрастающую мощь или мотивировать партийными лозунгами самосознание «рабочей массы» для подконтрольной и системной работы государственных и партийных органов, помимо структур нанимающего их бизнеса. А это означает, что именно такие гастарбайтеры не получают ни лицензий, ни патентов на работу, не фиксируются органами статистики и налогов при создании ВРП и в ВВП, что скрывает до 30% истинных возможностей крупного и среднего бизнеса китайского народа.

Активы же, которые должны всегда быть четко определены, а особо иметь аналоги в сравнении со стандартами их качественного использования могут быть определены, унифицированы и хеджированы в их применении в различных секторах национальной экономики и глобального хозяйства путем внедрения (при патентовании или при исчислении описательного алгоритма технического решения в его уникальности и научности искомого достижения запрашиваемой рынком новизны, а также при внедрении разово или на постоянной основе методики акцепта в виде «ноу-хау» соответствующего гринфилда и стартапа (последние, всё чаще сходят на нет из-за недостижимых уровней капитализации готовой продукции, разрекламированных и гарантированных ранее бизнес-ангелами и фаундерами)². Однако, это может быть нарушено и использовано бесконтрольно на «диких землях» Африки и в джунглях Южной Америки и Юго-Восточной Азии, не соблюдающих требований ВОИС и пренебрегающих международными ограничениями ВТО предписаний (например, для согласованного применения в рамках «голубой корзины»). Синергетическим гибридом использования обоих подходов может стать и «дорожная карта» по патентному и «ноу-хау» реализуемому поиску, и по сопровождению в условиях контролируемых и проверяемых ограничений в цивилизованных зонах производства и продаж на нашей планете³.

Заключение

Описанные к реализации в данной статье предложения должны сводиться к мировой практике,

¹ Денис Леденев. В Китае – миллионы «гибких работников». Как они могут подорвать экономику. 10.10.2025 РБК.

² Марк Гривен, Джордж Йип, Вэй Вэй. Новаторы Поднебесной или китайский бизнес покоряет мир. М. 2022. Ланит. С. 45–48.

³ Космос России: выбор будущего и основные тренды доминирования: монография/ А.С. Харланов, М.М. Харламов, Р.В. Белый, А.А. Бобошко, М.М. Новиков; науч. ред. В.И. Крючков. – Москва:2022/-208–212 с.

приведенной Бреттом Кингом для «Банка 4.0.»⁴, как компромисса регуляторов рынка продуцентов НТР и креаторов в области умения создать и удерживать «своего клиента» в «экономике производства», становящегося иррациональным потребителем креативных индустрий и лишенным мотивации пирамиды Абрахама Маслоу. Тем самым, такой индивидуум готов за «минуту славы» отдаться «эффекту мотылька» и сгореть за мгновение своего «величия» в рыночной экономике будущих шоков и всё более виртуализирующихся вызовов.

Второй задачей урбанизирующегося общества «замкнутых циклов» должна быть уверенность в собственной непогрешимости своего украденного/купленного/разработанного/выстраданного актива, который можно юридически оформить и сделать частью предмета торга, идентификации или обмена – бартера или соответствующего надежного паритета, применяемого в качестве средства платежа, производства или накопления. При этом факторы производства Адама Смита опять проверят мотивации игроков и определяют цену поражения «прозаседавшихся»...

Сами же решения известных практик патентного сопровождения систем ИИ и Биг Дата, 47% которых уже смог создать и выкупить Китай, должны быть постепенно предложены на 12-ом году существования ЕЭК и структурам ЕАЭС, которые будут искать ещё большей интеграции в области единства интересов дополняющего развития и выхода из парадигмы региональной кластеризации внутреннего рынка МРТ и новых МЭО⁵. Именно эти диспропорции, испытывающие рыночные дисбалансы от геополитической нестабильности и наличия массы цивилизационных проектов со стороны Турции, Ирана, Саудовской Аравии, Великобритании (5С + 1), Ватикана, франкофонских стран, а главное, неспособных противостоять ассимилирующим всех процессам со стороны Поднебесной, имеющих удушающий и безальтернативный вариант «соседства» с ОПОП и с его морским аналогом СМП, станут драйверами роста и заказчиками на гармонизацию и порядок на рынке технологий и патентов. При этом сами варианты кооперационного развития и сетевого взаимодействия на китайской платформе в текущем моменте будут только на пользу разрозненным и технократически сильно деградировавшим элитам евразийства, не готовых пока стать сердцевинной Маккиндеровского Хартленда и дать достойный отпор зарвавшимся евроатлантистам и структурам формирующегося азиатского НАТО и АУКУС.

Сама же геополитика перехода в геоэкономику и в геостратегию потребует новых правил для идентификации любых продуктов интеллектуальной собственности, по их защите и кодификации для дальнейшего применения в потоках инвестиций и более

⁴ Бретт Кинг. Банк 4.0. Новая финансовая реальность. Олимп-бизнес. М., – 2021. С. 12–14.

⁵ Кай-Фу Ли. Сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. Бостон. Нью-Йорк. 2018. Хаутон Миффлин Харкаут. С. 237–239.

грамотного и эффективного извлечения инновационных составляющих в развитии территорий, как это уже было предложено Йозефом Шумпетером в его теории внедрения технических открытий и «ноу-хау». Поэтому именно им и будет уготована роль точек индустриализации и выхода на новый мирохозяйственный уклад. Именно его ожидание, как следствие ускоряющихся процессов цифровизации, а следовательно, и возникновения и ускорения точек роста и соответствующих им цепочек оборачивания капиталов и ресурсов сумеет привести современный капитализм к мир-системе Иммануила Валлерстайна, уже определившего состав игроков, но не ждущего из-за этого «конца истории», как Самуэль Хантингтон, уже сдавший на суд потомков «высшее благо», американскую неокOLONIALную модель имперского величия дряхлеющей державы...

А значит битва за оценку продуктов интеллектуальной собственности, их качество и масштаб применения определит лидеров нового техногенного общества, ждущего справедливого распределения и продуктов среди народов, и их доступ к пирамидам власти нового мирового порядка¹.

Литература

1. Поддержание имперских устремлений России в новом миропорядке//Наука и инновации—современные концепции — Москва: Издательство Инфинити, 2022.-116 с.
2. Держите крепче: защита и перераспределение активов стали главными трендами 2023 года. К. Баранов, Ю. Ровинский. Форбс. № 229. С. 46–47.
3. Майкл Ноулз. Тибетские «единороги»: как перекроили рынок китайских стартапов. 23.12.2023. Экономист. Венчурная индустрия и стартапы.
4. Худякова О.Ю., Харланов А.С. Критерии анализа первого этапа ИИ: конфликты идей или синергия разума? Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (164). С. 951–956.
5. Голодные «тигры»: как Китай и США тащат на дно азиатские экономики. Экономист. 16.12.2022. Экономические тренды.
6. Герман Симон. «Скрытые чемпионы». Паблшер. 2009. С. 30–38.
7. Харланов А.С., Хайретдинов А.К., Бобошко А.А. Создание нового цивилизационного уклада планеты Земля: переход к «зеленой экономике». Особенности и риски. Инновации и инвестиции. 2021. № 10. С. 18–23.
8. Эксперт № 35 (1264). Евгений Огородников мы выигрываем на их поле и по их правилам — URL: <https://www.expert.ru> (дата обращения: 01.11.2025)
9. Котлер, Филип. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения/Филип Котлер, Сетиаван

¹ Харланов А.С., Толмачев П.И., Эванс Ю.Н. Тенденции перераспределения активов на фоне дикаплинга экономик Китая и США //Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Том 13. — № 4. — doi:10.18334/vinec.13.4.120327.

Айвен, Картаджайа Хермаван; — Москва: Эксмо, 2023.-244–246 с. — (Атланты маркетинга).

10. Денис Леденев. В Китае — миллионы «гибких работников». Как они могут подорвать экономику. 10.10.2025 РБК.

11. Марк Гривен, Джордж Йип, Вэй Вэй. Новаторы Поднебесной или китайский бизнес покоряет мир. М. 2022. Ланит. С. 45–48.

12. Космос России: выбор будущего и основные тренды доминирования: монография/ А.С. Харланов, М.М. Харламов, Р.В. Белый, А.А. Бобошко, М.М. Новиков; науч. ред. В.И. Крючков. — Москва:2022/-208–212 с.

13. Бретт Кинг. Банк 4.0. Новая финансовая реальность. Олимп-бизнес. М., — 2021. С. 12–14.

14. Кай-Фу Ли. Сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. Бостон. Нью-Йорк. 2018. Хаутон Миффлин Харкаурт. С. 237–239.

15. Харланов А.С., Толмачев П.И., Эванс Ю.Н. Тенденции перераспределения активов на фоне дикаплинга экономик Китая и США // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Том 13. — № 4. — doi:10.18334/vinec.13.4.120327.

PARTICIPATION OF THE VARIOUS TYPES OF AI FORMS IN THE PROCESSES OF CREATING ASSESSMENT APPROACHES WITHIN WIPO AND FOR THE EURASIAN SPACE: EXPERIENCE AND PROSPECTS

Kharlanov A.S.

Russian State Academy of Intellectual Property

The article analyzes the approach to the use of AI and Big Data systems to improve the analysis and accounting of intellectual rights for economic actors in international practice and in the WTO system, in particular, in WIPO. This can help their necessary regulation, which can determine the quality and uniqueness of the assets formed, which can become part of the “knowledge economy” and collateral tools for attracting investment in national economies in the process of increasing fragmentation of GVCC (global value chains circuits). The correctness of their sorting and application in the process of creating goods and services in creative industries will make it possible to transfer existing producers to digital assets that will take into account the methods of comparisons with basic rating standards from the standpoint of toxicity and virtuality for their subsequent implementation in national resource accumulation systems for their better and complete use.

Keywords: UN, WTO, WIPO, digital activities, EAEU, marketplaces, EEC, patents, intellectual property, GVCC, fragmentation, post-covid recession, mergers and acquisitions, strategic alliances, OBOR (One Belt One Road), NSW (Nordic Sea Way), NATO, AUK-US, decoupling.

References

1. Maintaining Russia's Imperial Aspirations in the New World Order//Science and innovation — modern concepts — Moscow: Infinity Publishing House, 2022.-116 p.
2. Hold Tight: Asset Protection and Redistribution Became the Main Trends of 2023. K. Baranov, Yu. Rovinsky. Forbes. No. 229. pp. 46–47.
3. Michael Knowles. Tibetan “Unicorns”: How the Chinese Startup Market Was Reshaped. 12/23/2023. Economist. Venture Industry and Startups.
4. Khudyakova O.Yu., Kharlanov A.S. Criteria for Analyzing the First Stage of AI: Conflicts of Ideas or Synergy of Intelligence? Economics and Entrepreneurship. 2024. No. 3 (164). Pp. 951–956.
5. Hungry “Tigers”: How China and the US Are Dragging Asian Economies to the Bottom. Economist. December 16, 2022. Economic Trends.
6. Herman Simon. “Hidden Champions”. Publisher. 2009. Pp. 30–38.

7. Kharlanov A.S., Khairutdinov A.K., Boboshko A.A. Creating a New Civilizational Order on Planet Earth: Transition to a "Green Economy". Features and Risks. Innovations and Investments. 2021. No. 10. Pp. 18–23.
8. Expert No. 35 (1264). Evgeny Ogorodnikov, We Win on Their Field and by Their Rules – URL: <https://www.expert.ru> (Accessed: 01.11.2025)
9. Kotler, Philip. Marketing 5.0. Next Generation Technologies / Philip Kotler, Setiawan Ivan, Kartajaya Hermawan; – Moscow: Eksmo, 2023.-244–246 p. – (Marketing Atlanteans).
10. Denis Ledenev. China Has Millions of "Flexible Workers." How They Can Undermine the Economy. 10.10.2025 RBC.
11. Mark Greeven, George Yip, Wei Wei. Innovators of the Celestial Empire, or Chinese Business Conquers the World. Moscow, 2022. Lanit. pp. 45–48.

12. Russian Space: Choosing the Future and Main Trends of Dominance: Monograph / A.S. Kharlanov, M.M. Kharlamov, R.V. Bely, A.A. Boboshko, M.M. Novikov; scientific editor V.I. Kryuchkov. – Moscow: 2022 / –208–212 p.
13. Brett King. Bank 4.0. The New Financial Reality. Olympus Business. Moscow, – 2021. Pp. 12–14.
14. Kai-Fu Lee. Artificial Intelligence Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, New York, 2018. Pp. 237–239.
15. Kharlanov A.S., Tolmachev P.I., Evans Yu.N. Asset Redistribution Trends Against the Background of Decoupling of the Chinese and US Economies // Issues of Innovation Economics. – 2023. – Volume 13. – No. 4. – doi:10.18334/vinec.13.4.120327.

Геоэкономическое влияние открытия Северного морского пути на глобальную энергетическую торговлю

Чжу Ли,

независимый исследователь, Университет Лидса
E-mail: 1577486087@qq.com

Ван Жуйсинь,

независимый исследователь, Национальный
исследовательский Томский государственный университет
E-mail: wangreasean@163.com

Цзинь Лу,

независимый исследователь, Южно-Уральский
государственный университет
E-mail: 13598933913@163.com

Открытие Северного морского пути (СМП) становится значимым фактором трансформации глобальной энергетической торговли. В статье анализируется геоэкономическое влияние СМП на логистические маршруты поставок энергоресурсов, в первую очередь, российских углеводородов на рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Сокращение расстояния и времени транспортировки по сравнению с традиционными маршрутами через Суэцкий канал создает новые конкурентные преимущества и меняет конфигурацию товарных потоков. При этом исследование затрагивает ключевые вызовы, связанные с необходимостью масштабных инвестиций в инфраструктуру, логистику и ледокольный флот, а также климатическими рисками. В итоге, СМП рассматривается не только как транспортный коридор, но и как инструмент усиления экономического и стратегического влияния России в Арктике, способный оказать долгосрочное воздействие на мировые энергетические рынки.

Ключевые слова: северный морской путь (СМП), глобальная энергетическая торговля, геоэкономическое влияние, логистика энергоресурсов, арктическая транспортная инфраструктура, Российские углеводороды, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР)

Введение

Современная архитектура глобальной энергетической торговли переживает период глубокой трансформации, вызванной как геополитическими сдвигами, так и изменением логистических парадигм. В этом контексте Арктический регион, а именно Северный морской путь (СМП), стремительно превращается из периферийного маршрута в стратегически значимую транспортную артерию. Активное таяние арктических льдов, обусловленное климатическими изменениями, открывает принципиально новые возможности для круглогодичной или сезонной навигации, что не может не отразиться на перераспределении мировых потоков энергоресурсов.

Основной фокус данного исследования сосредоточен на анализе геоэкономических последствий эксплуатации СМП для международной торговли энергоносителями [1]. Практическая значимость темы обусловлена растущим интересом ключевых игроков, прежде всего России, к использованию данного маршрута для экспорта углеводородов на динамично развивающиеся рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) [2, 3]. Сокращение расстояния между портами Северо-Западной Европы и Восточной Азии на 30–40% по сравнению с традиционным маршрутом через Суэцкий канал создает очевидные экономические выгоды: снижение временных затрат и расходов на фрахт [4].

Однако масштабное освоение СМП сопряжено с комплексом системных вызовов. Среди них – необходимость колоссальных инвестиций в портовую и вспомогательную инфраструктуру, зависимость от ледокольного флота, климатические риски и вопросы экологической безопасности. Таким образом, цель работы заключается в комплексной оценке влияния Северного морского пути на перестройку существующих и формирование новых цепочек поставок в глобальной энергетике, а также в определении потенциала СМП в качестве инструмента укрепления позиций России на мировом энергетическом рынке.

Материалы и методы исследований

Методологическую основу данного исследования составляет комплексный подход, сочетающий методы сравнительного и статистического анализа. В качестве исходных материалов были использованы открытые данные российских и международных организаций, включая Отчеты Администрации Северного морского пути, статистические обзоры

BP Energy Outlook и базы данных Международного энергетического агентства (МЭА) [5]. Для сравнительной оценки эффективности логистических маршрутов проводился расчет расстояний и времени транспортировки сжиженного природного газа (СПГ) и нефти из ключевых российских месторождений Арктики (например, «Ямал-СПГ») к портам стран АТР по маршруту СМП и, в сравнении с ним, через Суэцкий канал [6]. Кроме того, в работе применялся метод структурно-функционального анализа для оценки влияния инфраструктурных факторов, таких как состояние ледокольного флота и портовых мощностей, на пропускную способность и экономическую целесообразность эксплуатации Северного морского пути в средне- и долгосрочной перспективе.

Результаты и обсуждения

Проведенный анализ позволяет выявить конкретные геоэкономические последствия интеграции Северного морского пути в глобальные энергетические цепочки. Ключевым результатом является подтверждение значительного логистического преимущества СМП для поставок российских энергоресурсов в Азиатско-Тихоокеанский регион [7, 8]. Для наглядности представим сравнительные данные по основным маршрутам.

Таблица 1. Сравнительный анализ логистических маршрутов поставки СПГ с месторождения «Ямал-СПГ» в порт Шанхай (КНР) [2, 7, 9]

Параметр	Маршрут через СМП	Маршрут через Суэцкий канал	Экономический эффект
Расстояние, морские мили	~ 6 600	~ 10 800	Сокращение на ~39%
Время в пути, сутки	~ 18-22	~ 32-36	Сокращение на ~40%
Затраты на фрахт, усл. ед.	0.85X	1.0X	Снижение на ~15%
Сезонные ограничения	Высокие	Низкие	Повышение операционных рисков

Анализ данных, представленных в Таблице 1, однозначно демонстрирует, что использование Северного морского пути обеспечивает существенное сокращение как расстояния, так и времени доставки энергоносителей. Это прямо влияет на снижение транспортных издержек и повышение операционной гибкости для экспортеров. Однако выявленные преимущества нивелируются рядом системных ограничений [10]. Высокая зависимость от ледокольного обеспечения и ярко выраженная сезонность создают операционные риски и повышают удельные затраты на логистику в зимний период, что требует формирования специальных тарифных и страховых премий.

Обсуждение результатов было бы неполным без рассмотрения более широких геоэкономических последствий. Во-первых, СМП способствует диверсификации экспортных маршрутов России, снижая ее зависимость от транзита через традиционные узлы, такие как Суэцкий канал, и усиливая переговорные позиции на мировом рынке [4, 6]. Во-вторых, открывается возможность для более интенсивного освоения арктических месторождений, что в долгосрочной перспективе увеличит предложение энергоресурсов на глобальном рынке [2, 8]. В-третьих, наблюдается формирование новой конфигурации торговых потоков: Россия укрепляет свои позиции как надежный поставщик для стран АТР, что вносит коррективы в существующую архитектуру энергетической безопасности, где доминируют поставки с Ближнего Востока [11, 12, 13].

Важно также отметить стратегический аспект, связанный с изменением баланса в глобальной логистике. Сокращение зависимости от ключевых точек напряжения, таких как Суэцкий канал или Ормузский пролив, придает системе энерготорговли большую гибкость [14]. Это создает предпосылки для формирования новой, биполярной логистической модели, где наряду с традиционными южными маршрутами будет существовать арктическое направление. Такой структурный сдвиг не только меняет экономическую целесообразность поставок, но и оказывает влияние на глобальную энергетическую геополитику, потенциально усиливая позиции стран, контролирующих арктические маршруты.

Таким образом, несмотря на существующие вызовы, Северный морской путь проявляет себя не просто как альтернативный транспортный коридор, а как фактор, оказывающий структурное влияние на глобальную энергетическую торговлю. Его развитие способствует перераспределению рентных доходов от логистики, изменяет конкурентный ландшафт и усиливает геоэкономический вес приарктических государств, в первую очередь России.

Выводы

Проведенное комплексное исследование позволяет сформулировать систему выводов, раскрывающих многогранное геоэкономическое влияние Северного морского пути на архитектуру глобальной энергетической торговли.

1. Трансформация логистической парадигмы

Во-первых, СМП окончательно подтвердил свой статус не периферийного или альтернативного, а стратегически значимого транспортного коридора, оказывающего структурное воздействие на мировые рынки энергоресурсов. Ключевым экономическим эффектом является кардинальное сокращение логистического плеча между производителями российских углеводородов и потребителями в странах АТР. Проведенные расчеты демонстрируют, что сокращение расстояния на 30–40% и времени доставки на 15–20 суток ведет не только к снижению операционных издержек, но и к повы-

шению гибкости и надежности поставок, что создаст новую ценностную цепочку в арктической логистике [13, 15].

2. Формирование новой геоэкономической конфигурации

Во-вторых, открытие и активное использование маршрута способствует фундаментальной диверсификации глобальных цепочек поставок, формируя новую, биполярную логистическую модель. Это снижает системные риски, связанные с зависимостью от традиционных узких мест, таких как Суэцкий канал и Ормузский пролив, и повышает устойчивость всей системы энергетической торговли. При этом СМП становится инструментом перераспределения геоэкономического влияния, усиливая позиции приарктических государств, прежде всего России, и открывая новые возможности для международного сотрудничества в формате «Арктика – АТР» [2, 8].

3. Катализ освоения ресурсного потенциала и технологического развития

В-третьих, развитие СМП выступает катализатором для дальнейшего освоения ресурсной базы Арктики. Доступ к круглогодичной или удлинённой навигации делает экономически целесообразной разработку новых месторождений, что потенциально увеличит объёмы предложения нефти, газа и сжиженного природного газа (СПГ) на мировом рынке [9]. Этот процесс сопровождается стимулированием сопутствующих отраслей, включая судостроение (создание ледокольного флота нового поколения), портовую инфраструктуру и телекоммуникационные системы, формируя целостный арктический экономический кластер.

4. Системные вызовы и стратегические перспективы

Наконец, необходимо констатировать, что потенциал СМП реализуется в условиях сохраняющихся системных вызовов. К ним относятся не только высокие капитальные затраты и зависимость от ледокольного обеспечения, но и необходимость разработки комплексных экологических стандартов и международно-правовых механизмов. Несмотря на это, Северный морской путь уверенно трансформируется из национального транспортного проекта в фактор глобального значения, перераспределяющий торговые потоки и усиливающий роль арктического направления в формировании новой карты мировой энергетики, где гибкость и диверсификация маршрутов становятся ключевыми элементами энергетической безопасности.

Литература

1. Борисова Е.А. Северный морской путь в системе международных транспортных коридоров // Мировая экономика и международные отношения. 2023. № 2. С. 78–92. URL: <https://www.imemo.ru/jour/meimo/2023/2/borisova> (дата обращения: 21.10.2025).

2. Жильцов С.С., Зонн И.С. Арктика: интересы России и международные условия их реализации // Контуры глобальных трансформаций. 2022.

Т. 15. № 3. С. 165–184. URL: <https://kgt.ranepa.ru/jour/article/view/342> (дата обращения: 21.10.2025).

3. Иванов С.В. Транспортно-логистический потенциал Северного морского пути: оценка и перспективы // Проблемы Дальнего Востока. 2024. № 1. С. 45–59. URL: <https://pdv.ranepa.ru/jour/article/view/451> (дата обращения: 21.10.2025).

4. Клименко А.В. Развитие Северного морского пути: проблемы и решения // Арктика: экология и экономика. 2023. № 4 (52). С. 18–30.

5. Лукин Ю.Ф. Северный морской путь: история, современность, перспективы // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2022. № 3. С. 112–125.

6. Мацак В.А. Геоэкономические аспекты развития Северного морского пути // Пространственная экономика. 2023. Т. 19. № 2. С. 143–162.

7. Петров А.Н. Энергетические ресурсы Арктики и их роль в глобальной торговле // Энергетическая политика. 2024. № 1 (155). С. 34–47. URL: <https://energypolicy.ru/jour/article/view/511> (дата обращения: 21.10.2025).

8. Сергунин А.А. Россия в Арктике: вызовы и возможности // Современная Европа. 2022. № 6 (109). С. 176–188. URL: <https://sov-europe.ru/jour/article/view/223> (дата обращения: 21.10.2025).

9. Соколов В.И. Логистика углеводородов в Арктике: роль Северного морского пути // Нефть, газ и бизнес. 2023. № 5. С. 23–31.

10. Тишков В.А. Освоение Арктики и коренные народы: социально-экономические аспекты // Социологические исследования. 2022. № 8. С. 90–101.

11. Фадеев А.М. Правовой режим Северного морского пути и интересы России // Московский журнал международного права. 2023. № 2 (130). С. 56–70. URL: <https://mzip.jes.su/jour/article/view/198> (дата обращения: 21.10.2025).

12. Хлопков В.П. Международное сотрудничество в Арктике: вызовы и перспективы // Международная жизнь. 2024. № 3. С. 67–82.

13. Цветков Р.В. Инфраструктурное развитие Северного морского пути: государственные программы и частные инвестиции // ЭКО. 2023. № 5 (539). С. 121–139.

14. Шестаков Е.П. Китай и Россия в Арктике: сотрудничество и конкуренция // Проблемы национальной стратегии. 2022. № 4 (73). С. 88–104.

15. Яковенко И.М. Экологические риски освоения Северного морского пути и устойчивое развитие // Экология и промышленность России. 2024. № 1. С. 54–59.

THE GEO-ECONOMIC IMPACT OF THE OPENING OF THE NORTHERN SEA ROUTE ON GLOBAL ENERGY TRADE

Zhu Li, Wang Ruixin, Jin Lu

University of Leeds, National Research Tomsk State University, South Ural State University

The opening of the Northern Sea Route (NSR) is becoming a significant factor in the transformation of global energy trade. This article analyzes the geoeconomic impact of the NSR on logistics routes for energy sup-

plies, primarily Russian hydrocarbons, to markets in the Asia-Pacific region. The reduction in distance and time of transportation compared to traditional routes through the Suez Canal creates new competitive advantages and changes the configuration of trade flows. The study also addresses key challenges associated with the need for large-scale investments in infrastructure, logistics, and the icebreaker fleet, as well as climate risks. Ultimately, the NSR is viewed not only as a transport corridor but also as a tool for strengthening Russia's economic and strategic influence in the Arctic, with the potential to have a long-term impact on global energy markets.

Keywords: Northern Sea Route (NSR), global energy trade, geoeconomic impact, energy logistics, Arctic transport infrastructure, Russian hydrocarbons, Asia-Pacific region (APR)

References

1. Borisova, E. A. "The Northern Sea Route in the System of International Transport Corridors." *Global Economy and International Relations*, 2023, no. 2, pp. 78–92. Available at: <https://www.imemo.ru/jour/meimo/2023/2/borisova> (date of access: 21.10.2025).
2. Zhiltsov, S. S., Zonn, I. S. "The Arctic: Russia's Interests and International Conditions for Their Implementation." *Global Transformation Outlines*, 2022, no. 3, pp. 165–184. Available at: <https://kgt.ranepa.ru/jour/article/view/342> (date of access: 21.10.2025).
3. Ivanov, S. V. "Transport and Logistics Potential of the Northern Sea Route: Assessment and Prospects." *Problemy Dal'nego Vostoka (Problems of the Far East)*. 2024. No. 1. Pp. 45–59. URL: <https://pdv.ranepa.ru/jour/article/view/451> (date of access: 21 October 2025).
4. Klimenko A.V. Development of the Northern Sea Route: Problems and Solutions // *Arctic: Ecology and Economy*. 2023. No. 4 (52). Pp. 18–30.
5. Lukin Yu.F. The Northern Sea Route: History, Modernity, Prospects // *Bulletin of the Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanities and Social Sciences*. 2022. No. 3. Pp. 112–125.
6. Matsak V.A. Geoeconomic Aspects of the Northern Sea Route Development // *Spatial Economy*. 2023. Vol. 19. No. 2. Pp. 143–162.
7. Petrov A.N. Arctic Energy Resources and Their Role in Global Trade // *Energy Policy*. 2024. No. 1 (155). Pp. 34–47. URL: <https://energypolicy.ru/jour/article/view/511> (date of access: 21.10.2025).
8. Sergunin A.A. Russia in the Arctic: Challenges and Opportunities // *Modern Europe*. 2022. No. 6 (109). Pp. 176–188. URL: <https://sov-europe.ru/jour/article/view/223> (date of access: 21.10.2025).
9. Sokolov V.I. Hydrocarbon logistics in the Arctic: the role of the Northern Sea Route // *Oil, gas and business*. 2023. No. 5. pp. 23–31.
10. Tishkov V.A. Arctic development and indigenous peoples: socio-economic aspects // *Sociological studies*. 2022. No. 8. pp. 90–101.
11. Fadeev A.M. Legal regime of the Northern Sea Route and the interests of Russia // *Moscow journal of international law*. 2023. No. 2 (130). pp. 56–70. URL: <https://mzip.jes.su/jour/article/view/198> (date of access: 21.10.2025).
12. Khlopkov V.P. International Cooperation in the Arctic: Challenges and Prospects // *International Affairs*. 2024. No. 3. pp. 67–82.
13. Tsvetkov R.V. Infrastructure Development of the Northern Sea Route: State Programs and Private Investments // *ECO*. 2023. No. 5 (539). pp. 121–139.
14. Shestakov E.P. China and Russia in the Arctic: Cooperation and Competition // *Problems of National Strategy*. 2022. No. 4 (73). pp. 88–104.
15. Yakovenko I.M. Environmental Risks of the Northern Sea Route Development and Sustainable Development // *Ecology and Industry of Russia*. 2024. No. 1. P. 54–59.

Устойчивое корпоративное управление в эпоху ИИ: влияние технологий на финансовые рынки и социальную ответственность компаний

Стрижов Станислав Алексеевич,

доктор экономических наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: st.strijov@gmail.com

Беляева Ирина Юрьевна,

доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: belayeva@mail.ru

Абрамович Сергей Юрьевич,

к. эк.н, эксперт в области ESG и информационных технологий, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: s.y.abramovich@gmail.com

Статья посвящена влиянию искусственного интеллекта на модели корпоративного управления, развитие ESG-повестки, социальную ответственность компаний и трансформацию финансовых рынков. На основе анализа российской и международной практики, институциональной среды, цифровой экономики и современных платформенных решений показано, что ИИ становится ключевым элементом системы устойчивого корпоративного управления. Особое внимание уделено роли российских банков как ведущих финансовых институтов, формирующих суверенную ESG-модель и отвечающих за перераспределение капиталов в пользу проектов устойчивого развития.

Ключевые слова: ESG, искусственный интеллект, корпоративное управление, устойчивое развитие, социально ответственное инвестирование, КСО, цифровые платформы, финансовые рынки.

Введение

Переход национальной экономики к устойчивой модели развития, ориентированной на реализацию Целей устойчивого развития Повестки-2030, обуславливает необходимость модернизации существующих механизмов корпоративного управления. Согласно оценкам Организации Объединённых Наций, глобальный дефицит финансирования проектов устойчивого развития составляет от 3,5 до 4,2 трлн долл. США ежегодно, что формирует объективную потребность в повышении эффективности распределения финансовых ресурсов и внедрении новых управленческих инструментов. Для Российской Федерации совокупный потенциал финансирования проектов устойчивого развития до 2030 года оценивается на уровне 19 трлн руб., включая инвестиции в городскую инфраструктуру, низкоуглеродную энергетику и высокотехнологичные отрасли экономики.

В этих условиях ESG-повестка приобретает характер системного институционального приоритета, интегрируясь в стратегические документы, регуляторные механизмы и корпоративные практики. Финансовый сектор, на который приходится более 70% корпоративного кредитования и 64% совокупных активов банковского рынка (ТОП-5 банков), выступает ключевым проводником принципов устойчивого развития, задавая стандарты оценки экологических, социальных и управленческих факторов и формируя соответствующие инструменты финансирования. Вместе с тем Россия демонстрирует ускоренный рост рынка устойчивых финансов: объём эмиссии зелёных, социальных и переходных облигаций превысил 250 млрд руб., что свидетельствует о закреплении ESG-инструментария в практиках корпоративного и государственного финансирования.

Одновременно наблюдается качественное изменение логики корпоративного управления, связанное с распространением технологий искусственного интеллекта. По данным международных исследований, внедрение ИИ позволяет повысить точность управленческих и риск-ориентированных моделей на 35–50%, сократить операционные и комплаенс-издержки до 30% и существенно ускорить процессы подготовки аналитических материалов и принятия решений. В мировой практике уже более 60% крупных корпораций используют алгоритмические решения для мониторинга ESG-

показателей, а около 40% автоматизировали часть процессов нефинансовой отчетности.

Для отечественного корпоративного сектора характерна концентрация ESG-инициатив в крупнейших финансовых организациях. По результатам отраслевых исследований, именно банки-лидеры (Сбер, ВТБ, Газпромбанк, Альфа-Банк, Россельхозбанк) формируют до 80% инфраструктурных решений в сфере устойчивого развития, включая разработку национальных ESG-таксономий, создание систем верификации, внедрение корпоративных цифровых платформ и интеграцию алгоритмических моделей устойчивости.

В совокупности указанные тенденции позволяют утверждать, что синергия ESG-подходов и технологий искусственного интеллекта формирует новую архитектуру корпоративного управления, основанную на принципах прозрачности, предиктивности и ориентации на долгосрочную устойчивость. В этих условиях возрастает научная и практическая значимость исследования влияния ИИ на механизмы управления, функционирование финансовых рынков и формирование социальной ответственности компаний.

Институциональная среда и трансформация корпоративного управления под влиянием ИИ

Современные исследования институциональной экономики подтверждают, что эффективность корпоративного управления определяется совокупностью формальных и неформальных норм, регулирующих поведение экономических агентов. Институциональная среда представляет собой многоуровневую систему, включающую вертикальные управленческие структуры, сетевые взаимодействия и рыночные механизмы, формирующие устойчивые модели развития.

Процессы цифровизации усиливают данные тенденции. В условиях активного внедрения цифровых технологий:

- значимость сетевых форм координации возрастает на 20–30%, что подтверждается ростом количества межкорпоративных цифровых платформ;
- роль традиционных иерархических структур снижается, что отражается в увеличении доли распределённых моделей управления;
- скорость циркуляции управленческой информации повышается в 5–7 раз по сравнению с докризисным периодом;
- алгоритмическая координация процессов становится значимым фактором эффективности управленческих решений.

Эти изменения формируют новую институциональную логику, где цифровые механизмы управления становятся неотъемлемым компонентом развития корпоративного сектора.

ИИ как новый институциональный фактор

Технологии искусственного интеллекта оказывают системное влияние на правила функционирования корпоративных структур. В международной практике ав-

томатизация комплаенс позволяет сократить затраты на контроль до 30%, а алгоритмизация корпоративного контроля обеспечивает повышение точности оценки рисков на 35–50%. Трансформация включает: автоматизацию процедур соблюдения нормативных требований; переход к алгоритмическому корпоративному контролю; использование предиктивных моделей для оценки финансовых, ESG– и операционных рисков; формирование цифровой прозрачности ESG-практик; внедрение автоматизированного аудита социальных и экологических эффектов деятельности компаний. ИИ становится «институциональной инфраструктурой XXI века», обеспечивая:

- рост доверия к корпоративным управленческим системам,
- повышение прозрачности данных,
- формирование долгосрочной устойчивости.

ESG как система устойчивого корпоративного управления

ESG-повестка в России развивалась разнонаправленно, формируясь под воздействием глобальных стандартов, национальной регуляторики и отраслевых практик. В предсанкционный период преобладали экологические (E) факторы, тогда как после 2022 года в условиях роста неопределённости приоритет сместился в сферу управления (G) и социальной ответственности (S). Согласно опросам крупных российских компаний, 45% респондентов отмечают рост значимости факторов G, и ещё 35% – усиление важности социальных аспектов (S). КСО является элементом устойчивой бизнес-стратегии, а не инструментом коммуникаций. В корпоративной практике КСО обеспечивает: повышение репутационной устойчивости компании; снижение финансовых и операционных рисков; рост инвестиционной привлекательности; создание долгосрочной ценности для стейкхолдеров.

Согласно отраслевым исследованиям, компании с развитой КСО-стратегией демонстрируют более высокую устойчивость: их рыночная капитализация в среднем на 15–20% выше среди сопоставимых компаний.

Роль финансовых институтов в устойчивом развитии и влиянии ИИ

На ведущие финансовые институты приходится 64% активов банковского сектора России и до 80% всех ESG-инициатив отрасли. Данные организации формируют институциональную основу устойчивого развития, определяя стандарты: ESG-отчётности, верификации и аудита, зелёного кредитования, механизмов социально ответственного инвестирования. Кроме того, объём устойчивых финансовых инструментов (зелёных и социальных облигаций) превысил 250 млрд руб., что свидетельствует о закреплении ESG в корпоративной практике.

Социально ответственное инвестирование (СОИ) рассматривается как механизм, обеспечивающий перераспределение капитала в пользу приоритетных направлений развития. СОИ под-

держивает: экологические проекты (доля финансирования увеличилась на 25% за последние пять лет), развитие социальной инфраструктуры, переход к низкоуглеродной энергетике (потенциал инвестиций – 5,5 трлн руб.), инновационные отрасли.

К основным барьерам внедрения ESG относятся: низкий уровень участия в международных ESG-инициативах (Принципы Экватора поддерживают менее 1% российских банков); отсутствие финансовых стимулов для экологизации инвестиций; высокие риски ухода клиентов при ужесточении требований; недостаточный уровень зрелости КСО в среднем банковском сегменте.

Использование ИИ снижает влияние данных барьеров, автоматизируя ESG-процессы и обеспечивая объективность оценки рисков.

ИИ как механизм повышения эффективности корпоративного управления и ESG

Современные ESG-платформы, основанные на ИИ и больших данных, обеспечивают:

- формирование единого контура ESG-данных,
- алгоритмическое управление рисками,
- построение ESG-профилей компаний,
- интеграцию устойчивости в стратегическое управление.

Использование ИИ позволяет повышать точность прогнозирования ESG-рисков на 30–40%, автоматизировать подготовку отчётности (снижение трудозатрат до 50%), проводить сценарное моделирование, осуществлять непрерывный мониторинг отклонений. ИИ способствует:

- повышению справедливости и объективности управленческих решений,
- расширению финансовой инклюзивности,
- улучшению контроля выполнения социальных обязательств,
- выявлению мошенничества (эффективность систем до 95%),
- снижению транзакционных издержек.

ИИ трансформирует финансовые рынки через: рост значимости данных как нематериальных активов (доля в стоимости компаний достигает 40–60%); персонализацию финансовых продуктов; автоматизацию кредитных, страховых и инвестиционных решений; развитие устойчивых финансовых инструментов; снижение асимметрии информации; повышение точности оценки рисков устойчивости.

ИИ делает корпоративную устойчивость измеримой, прогнозируемой и управляемой, формируя новую модель функционирования финансовых рынков.

Заключение

Проведённый анализ подтверждает, что технологии искусственного интеллекта становятся ключевым элементом современной системы устойчивого корпоративного управления. По данным международных исследований, внедрение ИИ позволяет повышать точность управленческих и риск-ориен-

тированных моделей на 35–50%, сокращать операционные издержки на 20–30%, а скорость обработки данных увеличивать в 15–20 раз. Эти показатели демонстрируют, что ИИ обеспечивает структурную трансформацию ESG-модели, повышая прозрачность корпоративных процессов и качество мониторинга социальных и экологических эффектов деятельности компаний.

Роль российских финансовых институтов в этом процессе является системообразующей. На крупнейшие банки приходится 64% активов банковского сектора и до 80% всех ESG-инициатив, что позволяет рассматривать их как стратегических акторов развития национальной ESG-инфраструктуры. Объём рынка устойчивых финансов в РФ, включающий зелёные, социальные и адаптационные облигации, превысил 250 млрд руб., а потребность в финансировании проектов устойчивого развития до 2030 года оценивается на уровне 19 трлн руб., что подчёркивает актуальность внедрения ИИ как инструмента повышения эффективности распределения капитала.

Синергия ESG и технологий ИИ формирует новую архитектуру корпоративного управления, в которой долгосрочная устойчивость приобретает измеримый и алгоритмически поддерживаемый характер. Автоматизация ESG-отчётности, предиктивная аналитика рисков, алгоритмический комплаенс и цифровая верификация данных позволяют компаниям повышать точность оценки нефинансовых факторов, минимизировать асимметрию информации и увеличивать прозрачность для стейкхолдеров. В этих условиях устойчивость перестаёт быть декларативной категорией и становится частью практической управленческой деятельности, интегрированной в стратегические, операционные и инвестиционные решения компаний.

Таким образом, технология искусственного интеллекта выступает важнейшим фактором институционального обновления корпоративного сектора, обеспечивая переход к модели управления, опирающейся на данные, алгоритмы и принципы устойчивого развития. Дальнейшее развитие отечественных ESG-стандартов, цифровых платформ и суверенных ИИ-решений позволит сформировать конкурентоспособную и устойчивую национальную модель корпоративного управления, отвечающую требованиям современной экономики и глобальным вызовам.

Литература

1. Корпоративная социальная ответственность как инновационный метод достижения стратегических целей и задач устойчивого развития в банковской сфере России // Сборник публикаций Центра экономических исследований. – 2014. – № 7. – С. 7–10.
2. Организация Объединённых Наций. Доклад о Целях устойчивого развития 2023. – Нью-Йорк: ООН, 2023. – 88 с.
3. McKinsey Global Institute. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. – 2023. – 76 p.

4. OECD. Artificial Intelligence in Society. – Paris: OECD Publishing, 2019. – 260 p.

5. Банк России. Обзор практик устойчивого финансирования и развития рынка ESG-инструментов в России. – Москва: ЦБ РФ, 2023. – 54 с.

6. UNEP FI. Financing a Sustainable Future: Global ESG Investments Report. – Geneva: United Nations Environment Programme, 2022. – 102 p.

7. Solow R. Sustainability: An Economist's Perspective // Economics of the Environment. – 1993. – Vol. 2. – P. 181–188.

8. Римский клуб. Meadows D. et al. Пределы роста. – М.: Издательство АСТ, 2007. – 342 с.

9. Глобальный договор ООН. Руководящие принципы корпоративной устойчивости. – Нью-Йорк: United Nations Global Compact, 2022. – 46 с.

10. IFC. Environmental and Social Performance Standards. – Washington: International Finance Corporation, 2021. – 84 p.

11. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington: WB Publications, 2021. – 350 p.

12. Крюков А. В. ESG-трансформация компаний: методические подходы и практики // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 6. – С. 34–48.

13. Суворов А.В. Искусственный интеллект и цифровая экономика: институциональные аспекты регулирования // Государственное управление. – 2023. – № 2. – С. 99–117.

SUSTAINABLE CORPORATE GOVERNANCE IN THE AGE OF AI: THE IMPACT OF TECHNOLOGY ON FINANCIAL MARKETS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Strizhov S.A., Belyaeva I.Yu., Abramovich S.Yu.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation

This article examines the impact of artificial intelligence on corporate governance models, the development of the ESG agenda, corpo-

rate social responsibility, and the transformation of financial markets. Based on an analysis of Russian and international practice, the institutional environment, the digital economy, and modern platform solutions, it is shown that AI is becoming a key element of sustainable corporate governance systems. Particular attention is paid to the role of Russian banks as leading financial institutions, shaping a sovereign ESG model and responsible for the redistribution of capital toward sustainable development projects.

Keywords: ESG, artificial intelligence, corporate governance, sustainable development, socially responsible investing, CSR, digital platforms, financial markets.

References

1. Corporate Social Responsibility as an Innovative Method for Achieving Strategic Goals and Sustainable Development Objectives in the Russian Banking Sector // Collection of Publications of the Center for Economic Research. – 2014. – No. 7. – pp. 7–10.

2. United Nations. Report on the 2023 Sustainable Development Goals. – New York: UN, 2023. – 88 p.

3. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. – 2023. – 76 p.

4. OECD. Artificial Intelligence in Society. – Paris: OECD Publishing, 2019. – 260 p.

5. Bank of Russia. Review of Sustainable Finance Practices and ESG Instruments Market Development in Russia. – Moscow: Central Bank of the Russian Federation, 2023. – 54 p.

6. UNEP FI. Financing a Sustainable Future: Global ESG Investments Report. Geneva: United Nations Environment Programme, 2022, 102 p.

7. Solow R. Sustainability: An Economist's Perspective // Economics of the Environment. 1993, Vol. 2, pp. 181–188.

8. Club of Rome. Meadows D. et al. Limits to Growth. Moscow: AST Publishing House, 2007, 342 p.

9. UN Global Compact. Guiding Principles of Corporate Sustainability. New York: United Nations Global Compact, 2022, 46 p.

10. IFC. Environmental and Social Performance Standards. Washington: International Finance Corporation, 2021, 84 p.

11. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington: WB Publications, 2021. – 350 p.

12. Kryukov A.V. ESG transformation of companies: methodological approaches and practices // Finance: Theory and Practice. – 2022. – No. 6. – Pp. 34–48.

13. Suvorov A.V. Artificial intelligence and the digital economy: institutional aspects of regulation // Public administration. – 2023. – No. 2. – Pp. 99–117.

Албычев Сергей Андреевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

E-mail: serezh4002@yandex.ru

Андрианова Людмила Николаевна,

к.э.н., доцент Кафедры финансовых рынков и финансового
инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

E-mail: LNAndrianova@fa.ru

Доронин Михаил Сергеевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

E-mail: m.doronin@mail.ru

В статье рассматриваются манипулятивные практики на рынке криптовалют – одной из самых быстроразвивающихся областей рыночного финансового поведения. Проводится анализ того, как традиционные методы манипуляций в сочетании с современными технологическими возможностями создают новые схемы и подходы к манипулированию ценами криптовалют. При этом характеризуются несколько ключевых манипулятивных схем, которые активно применяются на криптовалютном рынке. Кроме того, уделяется внимание манипуляциям, осуществляемым через социальные медиа и на основе технических особенностей блокчейн-протоколов. В заключительной части подчеркивается многогранность влияния манипуляций на рыночную динамику и ценообразование криптовалют, включая необходимость анализа на различных временных горизонтах, а также признание факта того, что экономические последствия манипуляций для различных участников рынка существенно различаются, и это определяет необходимость поиска баланса как одной из ключевых задач регуляторной политики.

Ключевые слова: криптовалюты, рыночные манипуляции, манипулятивные практики, противодействие манипуляциям, блокчейн-технологии, финансовая безопасность, инсайдерская информация.

Введение

Криптовалютный рынок за последние годы превратился в одну из самых динамичных и противоречивых сфер финансовой активности. Его уникальные особенности, – высокая волатильность, децентрализация, технологическая сложность – создают возможности как для инноваций, так и для злоупотреблений. Манипуляции, характерные для традиционных рынков, здесь получают новые формы, адаптированные под цифровую среду. Так, показательным событием стало недавнее крупнейшее падение крипторынка (11 октября 2025 года), повлекшее рекордную ликвидацию более чем на 20 млрд долларов. Число подобных случаев стремительно растет и увеличиваются объемы денежных средств, которые теряют инвесторы, а криптоиндустрия в целом каждый год бьет свои предыдущие рекорды и антирекорды. Одновременно с этим увеличивается пространство для махинаций и манипуляций на рынке со стороны крупных игроков, инсайдеров, обладающих информацией, которая может повлиять на стоимость криптовалют, на поведение маркетмейкеров и даже обычных мошенников, которые специально создают проекты, биржи и собственные новые валюты с одной целью: обмануть и заработать на тех, кто в это верит и готов вкладывать денежные средства. Но важной отличительной особенностью криптовалютного рынка является его уникальное сообщество, передовые технологии шифрования и вера всех участников в общее светлое будущее данного эквивалента денег.

В последние годы наблюдается тенденция на принятие криптовалют со стороны институциональных инвесторов и правительств стран по всему миру, что также означает необходимость эффективно противостоять манипуляциям, которые могут тормозить интеграцию криптовалют в глобальную экономику.

Виды манипулятивных практик на криптовалютном рынке

Манипуляции на криптовалютном рынке представляют собой целенаправленные действия отдельных участников или их групп по искусственному воздействию на рынок с целью извлечения прибыли за счет дезинформации других трейдеров. Эти практики требуют тщательного изучения для разработки эффективных методов противодействия.

Сложность криптовалютного рынка как объекта исследования обусловлена его относительной новизной и высокой динамичностью развития, а также технологической специфичностью. В отличие

от традиционных финансовых рынков, криптовалютный рынок характеризуется повышенной волатильностью, отсутствием централизованного регулирования и высокой степенью анонимности участников. Эти особенности создают благоприятную среду для различных форм манипулятивного поведения, которые могут принимать как традиционные формы, известные из классической финансовой теории, так и новые, специфичные для криптовалютного рынка [1].

В теоретическом аспекте манипуляции на криптовалютном рынке можно классифицировать по нескольким основаниям. Во-первых, по механизму воздействия на рыночные параметры можно выделить информационные и операционные манипуляции. Информационные манипуляции заключаются в распространении недостоверных сведений о криптовалютах, проектах или событиях на рынке через различные каналы коммуникации – социальные сети, специализированные форумы, новостные

агрегаторы и официальные заявления. Операционные манипуляции, напротив, основаны на непосредственных действиях с активами – совершении определенных транзакций, формировании специфических паттернов торговли или использовании технических особенностей протоколов и бирж [2]. Во-вторых, манипуляции можно классифицировать по масштабу воздействия на весь рынок или отдельные криптовалютные проекты. К первой категории относятся манипуляции, направленные на изменение общего настроения рынка или движение стоимости базовых криптовалют, таких как Bitcoin и Ethereum, что через корреляционные связи влияет на весь рынок. Ко второй группе можно отнести манипуляции с отдельными токенами или проектами, обычно обладающими низкой капитализацией и, соответственно, повышенной восприимчивостью к манипулятивным воздействиям [3].

Более подробное рассмотрение типологии манипулятивных практик представлено в таблице 1.

Таблица 1. Основные манипулятивные практики на криптовалютном рынке

№	Манипуляция	Описание практики
1	Схемы типа «Pump and Dump»	Реализуется через искусственное создание ажиотажного спроса на определенный криптоактив путем массированных покупок и информационного продвижения, что приводит к резкому росту его стоимости («pump»), после чего организаторы схемы распродают накопленные позиции по завышенным ценам («dump»), оставляя рядовых инвесторов с обесценивающимися активами. Полный цикл от начала – «накачки» до завершения – «сброса» может занимать от нескольких часов до нескольких дней, что затрудняет своевременное выявление и противодействие
2	Фиктивная торговля (Wash Trading)	Метод одновременной покупки и продажи одних и тех же активов для создания иллюзии активности на рынке. В контексте криптовалютного рынка данная форма манипуляции приобретает особую значимость, поскольку объемы торгов зачастую рассматриваются как индикатор популярности и перспективности проекта. Криптовалютные биржи, заинтересованные в привлечении новых пользователей, могут сами прибегать к фиктивной торговле для искусственного увеличения показателей активности. Вследствие отсутствия единого регулирования и ограниченной прозрачности большинства криптобирж такие практики остаются малоизученными и трудно доказуемыми
3	Спуфинг (Spoofing)	Размещение и быстрая отмена крупных ордеров на покупку или продажу с целью создания ложного впечатления о намерениях рынка. Данный метод направлен на краткосрочное воздействие на других участников торгов, которые, наблюдая значительные изменения в книге ордеров, могут принимать решения исходя из искаженного представления о соотношении спроса и предложения. Технически спуфинг реализуется через автоматизированные системы торговли, способные мгновенно размещать и отменять большое количество ордеров
4	«Забегание вперед» (Front-running)	Манипулятивная практика, при которой участник рынка, обладающий привилегированным доступом к информации о предстоящих транзакциях, использует эту информацию для получения выгоды
5	Манипуляции на основе рыночной власти	Использование крупных позиций для прямого воздействия на рыночную цену. Характерен для малоликвидных активов, где сравнительно небольшой объем средств может значительно изменить рыночную ситуацию
6	Манипуляции через социальные медиа и информационные каналы	Использование различных коммуникационных платформ для распространения информации, способной повлиять на рыночную динамику. Манипуляции через социальные медиа могут принимать форму координированных информационных кампаний, фейковых новостей, фальшивых объявлений о партнерствах или технологических достижениях

Источник: составлено авторами на основе [2].

Наряду с классическими манипулятивными схемами, применяемыми на рынке, происходит пополнение новыми технологическими инструментами. В качестве примера следует привести deepfake (глубокая подделка) – метод синтеза изображений,

аудио и видео с использованием искусственного интеллекта, позволяющий создавать крайне реалистичные, но при этом полностью сфабрикованные материалы [4]. Безусловно, это создает новые вызовы в области информационной безопасности

и потенциально может быть использовано для манипулирования настроениями инвесторов. Распространение фейковых новостей, поддельных заявлений от авторитетных лиц с помощью deepfake способно вызвать панику или эйфорию на рынке,

приводя к нерациональным действиям участников и манипулятивному воздействию на цены активов.

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение отличий манипуляций на криптовалютном рынке от традиционных финансовых рынков (табл. 2).

Таблица 2. Отличительные особенности манипуляций на криптовалютном рынке

№	Признак	Описание
1	Регуляторный арбитраж	Возможность осуществления деятельности в юрисдикциях с наименее строгими требованиями или вне правового поля. В отличие от традиционных финансовых рынков, где существуют отработанные механизмы регулирования и надзора, криптовалютный рынок характеризуется фрагментированностью правового регулирования и наличием «серых зон»
2	Высокая степень анонимности	Возможность скрыть реальную личность за криптографическими адресами. Хотя блокчейн обеспечивает прозрачность транзакций, установление связи между криптовалютным адресом и конкретным физическим или юридическим лицом может быть крайне затруднительным
3	Круглосуточная торговля без перерывов	Отсутствие периодов закрытия рынка, что создает возможности для манипуляций в периоды низкой ликвидности
4	Технологическая сложность	Необходимость глубокого понимания технических аспектов блокчейн-технологий для выявления некоторых форм манипуляций
5	Отсутствие единых стандартов отчетности и аудита	Неравномерность доступа к информации о финансовом состоянии проектов и их технической реализации
6	Незрелость рынка	Высокая волатильность и подверженность влиянию спекулятивных настроений, относительно небольшой объем рынка по сравнению с традиционными финансовыми инструментами

Источник: составлено авторами.

В мировой практике нормативно-правовое регулирование по противодействию манипулированию на криптовалютном рынке всё еще находится в стадии формирования. В различных юрисдикциях существуют значительные различия в подходах к регулированию криптовалютной деятельности в целом и противодействию манипуляциям, в частности. Основные регулятивные органы по финансовым рынкам в США – Комиссия по ценным бумагам и биржам (The United States Securities and Exchange Commission, SEC) и Комиссия по торговле товарными фьючерсами (Commodity Futures Trading Commission, CFTC) – применяют существующее законодательство о противодействии манипуляциям на рынках ценных бумаг и товарных рынках к криптовалютам [5]. В Европейском Союзе в рамках регулирования рынка криптоактивов (The Markets in Crypto-Assets Regulation, MiCA) предусматриваются специальные положения, направленные на борьбу с манипуляциями. В то же время многие юрисдикции еще не имеют специального регулирования, что создает значительные пробелы в правовом поле [6].

Особенности осуществления манипуляций и их воздействие на криптовалютный рынок

Углубленное изучение особенностей осуществления манипуляций на криптовалютном рынке позволяет раскрыть технические и психологические аспекты данного явления и оценить его воздействие на рыночную динамику.

Технические механизмы манипулирования криптовалютными активами многообразны и постоянно эволюционируют. Одной из них является алгоритмическая торговля и высокочастотные стратегии, которые позволяют осуществлять мгновенные транзакции в ответ на минимальные изменения рыночных условий. Важной особенностью является то, что они доступны узкому кругу участников, обладающих необходимыми техническими и финансовыми ресурсами. Алгоритмическая торговля сама по себе не является манипуляцией, однако может использоваться для реализации манипулятивных схем, таких как быстрая отмена ордеров (spoofing), создание искусственных торговых объемов (wash trading) или манипуляции с ценой закрытия (marking the close) (табл. 3).

Особого внимания заслуживает механизм манипуляций через так называемые оракулы – внешние источники данных, используемые смарт-контрактами для получения информации из реального мира [10]. Манипуляция ценами на низколиквидных рынках может привести к искажению данных, поступающих через оракулы, что, в свою очередь, может вызвать эффект в связанных системах децентрализованных финансов (DeFi). Представляется, что с развитием экосистемы DeFi данный механизм будет приобретать все большую значимость.

Не менее важны психологические факторы в контексте рыночных манипуляций (табл. 4).

Влияние манипуляций на рыночную динамику и ценообразование криптовалют многогранно и может анализироваться на различных временных горизонтах.

Таблица 3. Особенности криптовалютного рынка и связанные с ними манипулятивные риски

Особенность	Краткое описание	Манипуляции/риски
Высокая волатильность	Быстрые и значительные изменения цен активов	Pump-and-dump, front-running, spoofing, манипуляции новостями
Децентрализация и отсутствие централизованного регулирования	Отсутствие единого надзорного органа, различия в законодательстве	Wash trading, инсайдерская торговля, использование «серых» зон регулирования
Высокая степень анонимности участников	Затрудненная идентификация реальных бенефициаров транзакций	Мошенничество, отмывание доходов, затруднение расследования манипуляций
Круглосуточная торговля	Непрерывность торговых операций	Манипуляции в периоды низкой ликвидности (ночью, в выходные), создание искусственного объема
Технологическая сложность	Использование сложных криптографических и блокчейн-технологий; малопонятность для широкой аудитории	Использование технических уязвимостей, фишинговые атаки, схемы, основанные на непонимании технологии
Низкая ликвидность на некоторых активах	Небольшой объем торгов для определенных криптовалют	Легкость искусственного изменения цены небольшими объемами средств
Регуляторный арбитраж	Возможность перевода деятельности в юрисдикции с более мягким регулированием	Уход манипуляторов от ответственности, сложности трансграничного преследования

Источник: составлено авторами.

Таблица 4. Психологические механизмы, применяемые для манипуляций на крипторынках

№	Психологический механизм	Характеристика
1	FOMO (Fear of Missing Out)	Означает страх упустить возможность, который стимулирует инвесторов к принятию поспешных решений без должного анализа
2	FUD (Fear, Uncertainty, Doubt)	Создание атмосферы страха, неопределенности и сомнений для манипулирования поведением участников рынка
3	Психология толпы и стадное поведение	Склонность инвесторов принимать решения, основываясь на действиях большинства, а не на собственном анализе
4	Склонность к подтверждению своей точки зрения (Confirmation Bias)	Тенденция искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она подтверждала уже существующие убеждения. Манипуляторы могут использовать этот эффект, распространяя информацию, соответствующую доминирующим настроениям рынка, чтобы усилить существующий тренд
5	Иллюзия контроля	Переоценка возможности влиять на исход непредсказуемых событий. Может приводить к чрезмерной самоуверенности трейдеров и повышать их подверженность манипулятивным воздействиям

Источник: составлено авторами на основе [8].

В краткосрочной перспективе манипуляции способны вызывать значительные ценовые колебания, не обоснованные фундаментальными факторами. Это проявляется в виде аномальных скачков объемов торгов, резких ценовых движений с последующим возвратом к предыдущим уровням, появления ценовых паттернов, нехарактерных для естественного рыночного поведения. В среднесрочной перспективе манипуляции могут приводить к искажению процесса ценообразования и неэффективному распределению ресурсов на рынке. Искусственно завышенные или заниженные цены на криптоактивы могут привлечь или отпугнуть инвесторов, что в свою очередь может повлиять на развитие соответствующих проектов и технологий. Кроме того, манипуляции способны создавать ложные сигналы для алгоритмов технического анализа, широко используемых участниками криптовалютного рынка, что снижает эффективность таких инструментов.

В долгосрочной перспективе наиболее значимым последствием манипуляций является подрыв доверия к криптовалютному рынку в целом. Возможно, именно это представляет собой главный системный риск, связанный с рыночными манипуляциями. Отсутствие уверенности в справедливости ценообразования и защищенности от манипулятивных практик может отпугивать инвесторов и препятствовать интеграции криптовалют в традиционную финансовую систему.

Экономические последствия манипуляций для различных участников рынка существенно различаются. Для неинформированных розничных инвесторов манипуляции обычно приводят к финансовым потерям, поскольку они оказываются не в состоянии своевременно распознать манипулятивные схемы и принимают инвестиционные решения на основе искаженной информации. Для информированных участников, напротив, манипуляции мо-

гут создавать возможности для извлечения прибыли – либо через прямое участие в манипулятивных схемах, либо через распознавание таких схем и принятие соответствующих контрмер.

Для криптовалютных проектов последствия манипуляций также неоднозначны. С одной стороны, искусственное повышение цены и объемов торгов может создавать иллюзию успешности проекта и привлекать дополнительное внимание. С другой – последующее разоблачение манипуляций может нанести непоправимый ущерб репутации проекта и доверию со стороны сообщества. Для бирж манипуляции могут быть выгодны в краткосрочной перспективе, поскольку они увеличивают объемы торгов и, соответственно, комиссионные доходы. Однако в долгосрочной перспективе биржи, известные своей подверженностью манипуляциям, рискуют потерять доверие пользователей и столкнуться с регуляторными санкциями.

Для регуляторов, с одной стороны, существует необходимость защиты инвесторов и обеспечения целостности рынка. С другой – чрезмерное регулирование может лишать криптовалютный рынок уникальных характеристик, которые делают его привлекательным для определенных категорий участников. Поиск баланса является одной из ключевых задач регуляторной политики в отношении криптовалютного рынка.

Заключение

Манипуляции на криптовалютном рынке представляют собой многогранное явление, характеризующееся высокой степенью сложности и постоянной эволюцией. Механизмы осуществления манипуляций представляют собой сложный комплекс технических и психологических инструментов, использующих особенности блокчейн-технологий и человеческой психологии. Злоумышленники, которые хотят заработать на этом, используют и технические особенности, и одновременно с этим играют на когнитивных искажениях розничных инвесторов на рынке. В этой связи понимание различных форм манипулятивных практик и их особенностей является необходимым условием для разработки эффективных методов противодействия и создания более справедливой и эффективной рыночной среды.

Литература

1. Шканов Б.А. Факторы ценообразования криптовалют // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15, № 3. С. 226. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-1-225-237.
2. Eigelshoven F., Ullrich A., Parry D. Cryptocurrency Market Manipulation: A Systematic Literature Review // Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS). 2021. P. 1–17.
3. Massimo La Morgia, Alessandro Mei, Francesco Sassi, Julinda Stefa. Pump and Dumps in the Bitcoin Era: Real Time Detection of Cryptocurrency

Market Manipulations. 2020. DOI:10.1109/ICCCN49398.2020.9209660.

4. Bahar Uddin Mahmud, Afsana Sharmin. Deep Insights of Deepfake Technology: A Review // DUJASE. – 2020 (January & July). – Vol. 5(1 & 2). – С. 13–23.

5. Frank Emmert. The Regulation of Cryptocurrencies in the United States of America // European Journal of Law Reform 2023, Special Issue on Blockchain Regulation. – 2023. – С. 27–122. DOI:10.2139/ssrn.4690980.

6. Michele Nastri. A look at the New Developments in the European Union's Regulation on Crypto-Assets and Anti-Money Laundering // International Journal of Criminology and Sociology. – 2025. – № 14. – С. 48–55. DOI: 10.6000/1929-4409.2025.14.05.

7. Petkova R. Extrapolative beliefs about Bitcoin returns / R. Petkova // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 56. – Art. 104069. DOI:10.1016/j.frl.2023.104069.

8. Perdana A. Crypto-Cognitive Exploitation: Integrating Cognitive, Social, and Technological perspectives on cryptocurrency fraud / A. Perdana, H.J. Jiow // Telematics and Informatics. – 2024. – Vol. 95. – Art. 102191. – ISSN 0736-5853.

9. Лекомцев-Катаев К.П. Влияние криптовалюты на теневую экономику // Наука и мир. 2022. № 3. С. 22.

10. Common Market Manipulation Typologies in Crypto and How to Spot Them. // TRM Labs. – URL: trmlabs.com (дата обращения: 19.10.2025).

11. L I Jiaying, Masri Abdul Lasi. Marketing Manipulation: A Literature Review Of Its Antecedents, Mechanisms, Outcomes and Moderators. // International Journal of Advanced Research in Islamic Studies and Education (ARISE). – 2023. – № 3(4). – С. 69–81.

ON THE ISSUE OF MANIPULATION IN THE CRYPTOCURRENCY MARKET

Albychev S.A., Andrianova L.N., Doronin M.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines manipulative practices in the cryptocurrency market, one of the fastest-growing areas of market financial behavior. The article analyzes how traditional methods of manipulation combined with modern technological capabilities create new schemes and approaches to manipulating the prices of cryptocurrencies. At the same time, several key manipulative schemes are characterized, which are actively used in the cryptocurrency market. In addition, attention is paid to manipulations carried out through social media and based on the technical features of blockchain protocols. The final part highlights the multifaceted impact of manipulation on market dynamics and pricing of cryptocurrencies, including the need for analysis over different time horizons, as well as the recognition that the economic consequences of manipulation for different market participants vary significantly, making the search for a balance one of the key objectives of regulatory policy.

Keywords: cryptocurrencies, market manipulation, manipulative practices, countering market manipulation, blockchain technologies, financial security, insider information.

References

1. Shkanov B.A. Factors of cryptocurrency pricing // Vestnik Samarskogo Universiteta. Ekonomika i Upravlenie. 2024. Vol. 15, № 3. P. 226. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-1-225-237.

2. Eigelshoven F., Ullrich A., Paryy D. Cryptocurrency Market Manipulation: A Systematic Literature Review // Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS). 2021. P. 1–17.

3. Massimo La Morgia, Alessandro Mei, Francesco Sassi, Julinda Stefa. Pump and Dumps in the Bitcoin Era: Real Time Detection of Cryptocurrency Market Manipulations. 2020. DOI:10.1109/ICCCN49398.2020.9209660

4. Bahar Uddin Mahmud, Afsana Sharmin. Deep Insights of Deepfake Technology: A Review // DUJASE. – 2020 (January & July). – Vol. 5(1 & 2). – P. 13–23.

5. Frank Emmert. The Regulation of Cryptocurrencies in the United States of America // European Journal of Law Reform 2023, Special Issue on Blockchain Regulation. – 2023. – P. 27–122. DOI:10.2139/ssrn.4690980.

6. Michele Nastri. A look at the New Developments in the European Union's Regulation on Crypto-Assets and Anti-Money Laundering // International Journal of Criminology and Sociolo-

gy. – 2025. – № 14. – С. 48–55. DOI: 10.6000/1929-4409.2025.14.05.

7. Petkova R. Extrapolative beliefs about Bitcoin returns / R. Petkova // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 56. – Art. 104069. DOI:10.1016/j.frl.2023.104069.

8. Perdana A. Crypto-Cognitive Exploitation: Integrating Cognitive, Social, and Technological perspectives on cryptocurrency fraud / A. Perdana, H.J. Jiow // Telematics and Informatics. – 2024. – Vol. 95. – Art. 102191. – ISSN 0736-5853.

9. Lekomtsev-Kataev K.P. The influence of cryptocurrency on the shadow economy // Nauka i Mir. 2022. № 3. P. 22.

10. Common Market Manipulation Typologies in Crypto and How to Spot Them. // TRM Labs. – URL: trmlabs.com (accessed: 19.10.2025).

11. L I Jiaying, Masri Abdul Lasi. Marketing Manipulation: A Literature Review Of Its Antecedents, Mechanisms, Outcomes and Moderators. // International Journal of Advanced Research in Islamic Studies and Education (ARISE). – 2023. – № 3(4). – P. 69–81.

Бачурин Артём Алексеевич,
аспирант, Университет «Синергия»
E-mail: artembachurin@mail.ru

Исламские банки представляют собой особый сегмент банковской системы, функционирующий согласно принципам шариата. Их деятельность регулируется специальными нормами исламского права, отличающимися от традиционных банковских стандартов. В условиях глобализации и роста числа мусульманских общин в России возникает необходимость четкого правового регулирования и эффективного надзора за деятельностью исламских банков. Данная статья посвящена исследованию особенностей функционирования исламских банков в России, проблемам регулирования и надзору над ними, а также перспективам развития исламской финансовой системы в нашей стране.

Ключевые слова: исламский банкинг, регулирование, надзор, шариат, банковские операции, инвестиционные инструменты, финансовый рынок, правовые аспекты, стабильность финансовой системы.

Современная финансовая система сталкивается с необходимостью учитывать разнообразие культурных и религиозных традиций. Исламская экономика представляет собой одну из таких альтернативных моделей финансового устройства, основанную на запретах ростовщичества и участия в рискованных операциях. Несмотря на сравнительно небольшую долю рынка, исламские финансовые институты привлекают внимание инвесторов и клиентов благодаря своей этической направленности и прозрачности сделок.

Исламские банки работают на основании принципов Шариата, запрещающих получение процентов (риба). Основные инструменты финансирования включают мурабаху (торговля финансовыми активами), мушараку (совместное предприятие), мударabu (доверительное управление капиталом), сукук (финансовые обязательства, соответствующие нормам ислама) [1].

Основные принципы исламских финансовых институтов заключаются в следующем [2]:

1. Запрет на взимание процента («риба»): Согласно законам шариата, запрещается получать прибыль путем предоставления денежных средств под процент. Вместо этого используются партнерские схемы и распределение прибыли и убытков.

2. Отказ от неопределенности («гарар»): Сделки должны быть ясными и понятными, исключая необоснованный риск и неясность условий договора.

3. Инвестиции в разрешенные сферы («халал»): Деятельность должна соответствовать морально-этическим нормам ислама. Например, запрещена поддержка производства алкоголя, табака, азартных игр и других отраслей, противоречащих исламским ценностям [6].

4. Поддержка реального сектора экономики: Средства вкладываются непосредственно в производство товаров и оказание услуг, способствуя развитию реальной экономики.

5. Участие в распределении риска: Банк принимает участие в прибылях и убытках заемщика, поскольку финансирование осуществляется посредством долевого участия или совместного предпринимательства.

6. Социальная ответственность: Банковская деятельность направлена на поддержку социально значимых проектов и развитие сообщества, включая благотворительность и помощь нуждающимся [7].

Эти принципы формируют основу функционирования исламских банков и делают их привлекательными для верующих мусульман, стремящихся

вести бизнес в соответствии с религиозными предписаниями.

Эти нормы существенно отличаются от традиционной модели банковского дела, принятой в большинстве стран мира, включая Россию.

Вопросы правового регулирования исламских банков находятся на стадии разработки. В настоящее время российское законодательство не предусматривает специальных норм для функционирования исламских кредитных организаций. Однако отдельные элементы исламского банкинга реализуются через специальные договоры и механизмы взаимодействия с религиозными организациями.

Основными проблемами являются [3]:

1. Отсутствие специализированного законодательства;
2. Недостаточная осведомленность регуляторов и контролирующих органов о специфике исламского банкинга;
3. Сложности адаптации существующих нормативных актов к требованиям Шариата;
4. Риск несоответствия международных стандартов российским правовым реалиям.

Для решения указанных проблем предлагается создание специального органа, регулирующего деятельность исламских банков, введение обязательных стандартов отчетности и аудита, согласование позиций Банка России и Совета муфтиев России.

Надзор является важным элементом защиты интересов вкладчиков и стабильности всей финансовой системы. Специфичность исламских банков требует особого подхода к мониторингу их деятельности. Основными направлениями контроля являются [4]:

1. Оценка соответствия операций принципам Шариата;
2. Проверка соблюдения требований финансовой устойчивости и ликвидности;
3. Анализ рисков, связанных с инвестированием в конкретные отрасли экономики;
4. Контроль за управлением портфелем активов.

Банк России совместно с представителями исламских сообществ мог бы разработать методику оценки эффективности и надежности исламских банков, учитывая международный опыт и российские условия.

Развитие исламских банков имеет значительный потенциал для привлечения инвестиций и расширения возможностей кредитования малого и среднего бизнеса. Для успешного внедрения исламских финансовых инструментов необходимы следующие меры [5]:

1. Совершенствование правовой базы: Необходимо внести изменения в действующее законодательство, позволяющие использование исламских финансовых механизмов, таких как аренда имущества («иджара»), совместное предпринимательство («мудараб») и доверительные управления инвестициями («мудароба»).
2. Повышение квалификации персонала: Требуется подготовка кадров, обладающих знанием

как традиционного банковского дела, так и специфики исламских финансовых практик, чтобы эффективно управлять такими инструментами [8].

3. Создание необходимой инфраструктуры: Важно создать инфраструктуру поддержки исламских финансовых продуктов, включая специализированные консультационные услуги, аудит и экспертизу, соответствующую международным стандартам.

4. Привлечение международных партнеров: Сотрудничество с международными партнерами и привлечение иностранного капитала позволит повысить доверие к новым инструментам и расширить доступ к рынкам [9].

5. Формирование общественного понимания: Необходима широкая просветительская кампания среди населения, разъясняющая преимущества и надежность исламских финансовых инструментов, чтобы преодолеть стереотипы и недоверие.

6. Государственная поддержка: Поддержка государства необходима для стимулирования развития исламских финансовых рынков, например, предоставление налоговых льгот и гарантий участникам рынка [10].

Реализация этих мер создаст благоприятные условия для успешного внедрения исламских финансовых инструментов в России и обеспечит дополнительный импульс для экономического роста и диверсификации финансовых услуг.

Исламские банки могли бы стать важным инструментом реализации национальных проектов, особенно в регионах с преобладанием мусульманского населения.

Регулирование и надзор за деятельностью исламских банков требуют комплексного подхода, учитывающего специфику исламского права и экономические реалии России. Развитие исламских финансовых технологий способствует укреплению доверия к финансовым институтам и привлечению новых категорий заемщиков и инвесторов. Российскому государству важно обеспечить баланс между защитой интересов потребителей и поддержкой инноваций в области финансового сектора.

Таким образом, исследование вопросов регулирования и надзора за деятельностью исламских банков представляется актуальным и значимым направлением научных исследований и практической деятельности.

Литература

1. Абулова О.Б. Особенности исламского банкинга и перспективы его развития в России. Москва: Альпина Паблишер, 2022. С. 123–156.
2. Ахмадеев Т.М. Правовые проблемы регулирования исламских банков в Российской Федерации. Уфа: Башкирский государственный университет, 2023. С. 34–56.
3. Ахметзянов Р.Н. Проблемы и перспективы введения исламских банковских услуг в российскую финансовую систему. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2022. С. 17–38.

4. Бочарова Е.Е. Финансовые продукты исламских банков: зарубежный опыт и возможности применения в России. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2023. С. 89–112.

5. Василенко Ю.П. Современные подходы к регулированию исламских банков в странах СНГ. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2022. С. 111–134.

6. Газалиева А.Г. Механизмы регулирования исламских банков в международном праве и практика их применения в России. Саратов: Саратовский национальный исследовательский университет имени Н.Г. Чернышевского, 2023. С. 67–92.

7. Голикова А.Ю. Организация исламского банкинга в современной экономике России. Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2022. С. 145–178.

8. Гусман М.Ф. Международный опыт регулирования исламских банков и возможные пути интеграции в российскую экономику. Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2023. С. 190–215.

9. Ибрагимов А.Т. Перспективы внедрения исламских финансовых инструментов в России. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет, 2022. С. 234–256.

10. Сахибгареев И.К. Методологические аспекты анализа исламских банков в свете российского законодательства. Казань: Казанский Федеральный Университет, 2023. С. 167–198.

REGULATION AND SUPERVISION OF ISLAMIC BANKS IN RUSSIA

Bachurin A.A.
Synergy University

Islamic banks are a special segment of the banking system that operates according to the principles of Sharia law. Their activities are

regulated by special norms of Islamic law that differ from traditional banking standards. In the context of globalization and the growing number of Muslim communities in Russia, there is a need for clear legal regulation and effective supervision of Islamic banks. This article explores the features of Islamic banks in Russia, the challenges of regulation and supervision, and the prospects for the development of the Islamic financial system in our country.

Keywords: Islamic banking, regulation, supervision, Sharia, banking operations, investment instruments, financial market, legal aspects, and financial system stability.

References

1. Abulova O.B. Features of Islamic Banking and Prospects for Its Development in Russia. Moscow: Alpina Publisher, 2022. Pp. 123–156.
2. Akhmadeev T.M. Legal Issues of Islamic Banking Regulation in the Russian Federation. Ufa: Bashkir State University, 2023. Pp. 34–56.
3. Akhmetzyanov R.N. Challenges and Prospects of Introducing Islamic Banking Services into the Russian Financial System. Yekaterinburg: Ural Federal University, 2022. Pp. 17–38.
4. Bocharova, E.E. Financial Products of Islamic Banks: Foreign Experience and Application Possibilities in Russia. St. Petersburg: Polytechnic University Press, 2023. Pp. 89–112.
5. Vasilenko, Yu.P. Modern Approaches to the Regulation of Islamic Banks in the CIS Countries. Voronezh: Voronezh State University, 2022. Pp. 111–134.
6. Gazalieva A.G. Mechanisms of Islamic Banks Regulation in International Law and Practice of Their Application in Russia. Saratov: Saratov National Research University named after N.G. Chernyshevsky, 2023. Pp. 67–92.
7. Golikova A. Yu. Organization of Islamic Banking in the Modern Economy of Russia. Chelyabinsk: South Ural State University, 2022. Pp. 145–178.
8. Gusman M.F. International experience in regulating Islamic banks and possible ways of integration into the Russian economy. Rostov-on-Don: Southern Federal University, 2023. Pp. 190–215.
9. Ibragimov A.T. Prospects for the introduction of Islamic financial instruments in Russia. Krasnodar: Kuban State Agrarian University, 2022. Pp. 234–256.
10. Sahibgarayev I.K. Methodological Aspects of the Analysis of Islamic Banks in the Light of Russian Legislation. Kazan: Kazan Federal University, 2023. Pp. 167–198.

Влияние ключевых факторов на эффективность банковских продуктов: подход на основе мультипликативного анализа

Вагайцева Валерия Павловна,

преподаватель кафедры Финансового рынка и финансовых институтов, НГУЭУ

Шмырева Александра Ивановна,

д.э.н., профессор кафедры Финансового рынка и финансовых институтов, НГУЭУ

В статье представлены основные результаты проведения оценки эффективности предоставления банковских продуктов на примере региональных банков, а также приведен мультипликативный индексный анализ в разрезе влияния отдельно взятых факторов на результирующие показатели эффективности. Задачи исследования: оценить и проанализировать результаты, полученные в ходе применения авторской методики оценки эффективности предоставления банковских продуктов на примере региональных банков, выявить возможность применения мультипликативного индексного анализа для оценки воздействия отдельно взятых факторов на итоговый показатель эффективности предоставления банковских продуктов. В ходе проведения исследования установлено, что представленные коммерческие банки достаточно успешно справляются с привлечением и размещением финансовых ресурсов, что говорит об эффективности кредитов и вкладов, которые они предоставляют. Для проведения исследования были использованы такие методы исследования, как оценка, сравнение и обобщение.

Ключевые слова: оценка, эффективность предоставления, банковские продукты, региональный банк.

Экономическая актуальность исследования обусловлена тем, что базой для развития рыночных отношений является предпринимательская деятельность, помощь её представителям особенно малому и среднему бизнесу является важной стороной функционирования банков в области продажи банковских продуктов.

В этой связи значимость региональных банков остается высокой. Привлекая средства локальных юридических и физических лиц, они обслуживают преимущественно местный малый и средний бизнес и население, предоставляя им зачастую более гибкие условия по продуктам, чем крупные коммерческие банки с государственным участием. Среди них стоит выделить опорные структуры региональных органов власти, которые участвуют в реализации региональных и муниципальных инвестиционных проектов. Более заметная доля региональных банков в филиальной сети.

Суммарно у них в августе 2025 года 1519 офисов. В то время как в целом по России насчитывается 23859 структурных подразделений кредитных организаций. То есть на региональные банки приходится 6,37% офисов. Несмотря на небольшую долю рынка в целом по России, которая приходится на региональные банки, они располагают важным преимуществом – уделяют больше внимания экономическим нюансам отдельных территорий. Например, условиям ведения предпринимательской деятельности в определенных сегментах бизнеса. Также рассматриваемые представители рынка способствуют развитию регионов, запуская и участвуя в разных местных конкурсах или благотворительных акциях.

Также принимая во внимание тенденцию развития современных финансовых инструментов на фондовом рынке в виде осуществления выпуска ценных бумаг – облигаций (бондов), одними из наиболее востребованных остаются консервативные методы привлечения дополнительных средств физическими и юридическими лицами, такие как приобретение продуктов и услуг, предоставляемых банком: счета, депозиты, а также различные виды кредитования, например, кредит для целей малого и среднего бизнеса (МСБ).

Объектная актуальность исследования: нередко термины «Банковский продукт» и «Банковская услуга» отождествляют, подразумевая то, что они имеют под собой общую основу, под которой понимают некое осуществление банковской деятельности, её основную направленность и цель. Безусловно, этот факт можно считать неким «общим знаменателем» двух представленных выше понятий. Тем

не менее, в профессиональной литературе, касающейся области финансов и инвестирования, данные термины определяются по-разному. Сущность банковской услуги заключена в финансовом обращении, перемещении денежных ресурсов, которое выражено в разнообразных формах, видах и иных качествах, что представляет собой определённый порядок действий. В то же время подход или алгоритм основой банковского продукта не является. Например, кредитование – это процесс предоставления финансовых ресурсов конкретному экономическому субъекту (клиенту банка) на основе платности, срочности и возвратности. В то время как кредит – это уже предоставленная ссуда, за использование которой физическое или юридическое лицо платит определённую сумму денежных средств – проценты. Следовательно, кредит – это продукт, потому что обладает свойством стоимости – за него необходимо уплачивать процент. Услуги кредитования таким признаком не обладает.

Спрос на кредитные продукты коммерческих банков со стороны малого и среднего предпринимательства продолжает возрастать ввиду роста и развития отечественной экономики, снижения конкуренции со стороны зарубежных производителей товаров и услуг, а также высокого уровня адаптации данного сегмента экономики к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Число предоставляемых банковских продуктов и услуг имеет тенденцию к росту, в связи с этим принципиальное значение приобретает оценка эффективности их предоставления.

Исходя из определения понятия эффективности предоставления банковского продукта, приведенного авторами, продукты банка необходимо оценивать с точки зрения комплексного подхода к оценке коэффициентов, демонстрирующих динамику востребованности продукта как на уровне региона, так и на уровне коммерческого банка. В данной статье представлены основные результаты проведения оценки эффективности предоставления банковских продуктов на примере региональных банков, а также приведен мультипликативный индексный анализ в разрезе влияния отдельно взятых факторов на результирующие показатели эффективности.

Цель проведения исследования: оценить и проанализировать результаты, полученные в ходе применения авторской методики оценки эффективности предоставления банковских продуктов на примере региональных банков, а также выявить возможность применения мультипликативного индексного анализа для оценки воздействия отдельно взятых факторов на итоговый показатель эффективности предоставления банковских продуктов.

Опираясь на предыдущий материал, в котором содержалась информация о показателях оценки эффективности продуктов коммерческого банка, которые вошли в авторскую методику оценки эффективности предоставления банковских продуктов, необходимо указать ключевые показатели, на основании которых проводилась оценка.

Итогом проведения оценки является вывод об эффективности и целесообразности предоставления банком определённого вида продуктов. Результат оценки лучше всего отобразить графически: в виде матрицы с указанием исследуемых параметров (рисунок 2).

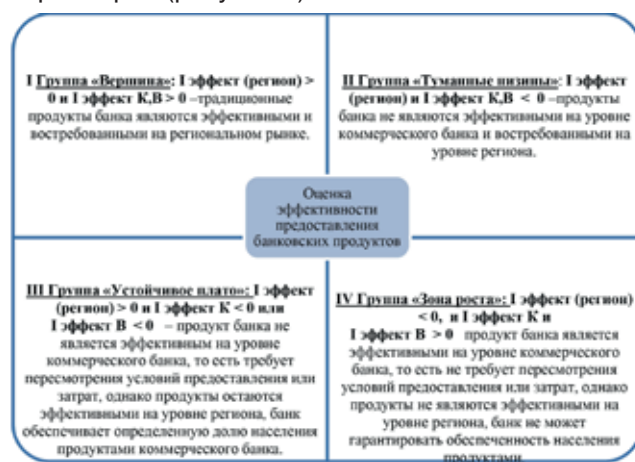


Рис. 1. Характеристика групп оценки эффективности предоставления банковских продуктов

Для того чтобы определить, к какой группе по эффективности предоставляемых продуктов относится каждый из банков, необходимо сформировать сводную таблицу по ключевым показателям методики и определить, насколько успешным в этой области является каждый из указанных выше объектов наблюдения в исследовании.

По каждому из выбранных объектов наблюдения представлены результаты, полученные в ходе проведения оценки, а также выполнен анализ основных коэффициентов, влияющих на исследуемые показатели эффективности предоставления продуктов коммерческого банка. Что позволит банкам в дальнейшем найти пути улучшения деятельности и повышения эффективности в изучаемой в настоящей работе области.

Для изучения влияния факторов на результирующие показатели в мультипликативных моделях, используемых в расчетах комплексного показателя эффективности продуктовой политики банка на уровне региона (I эффект.), индекса эффективности предоставления продуктов кредитных продуктов коммерческого банка (I эффект К), а также индекса эффективности предоставления продуктов депозитных продуктов коммерческого банка (I эффект В), использовался мультипликативный индексный анализ.

Мультипликативный индексный анализ представляет собой методику изучения динамики показателей, которая базируется на разделении совокупного изменения анализируемого параметра на отдельные факторы, оказывающие на него воздействие. Данный подход активно применяется в таких сферах, как экономика, финансовая аналитика, менеджмент и других областях, где требуется оценить вклад различных элементов в конечный результат.

В отличие от классической индексной схемы анализа, когда требуется тем или иным образом

задать очередность влияния факторов сомножителей, в алгоритме распределения прироста по равновероятностной схеме никакой заранее определенной последовательности сомножителей не задается, в модели предполагается равно-возможной любая последовательность признаков или их индексов. Выполнив каждый из $n!$ расчетов по распределению прироста и обобщая результаты в форме простых средних, получаем решение задачи распределения прироста по равновероятной схеме. В действительности же такого перебора вариантов не требуется. К настоящему моменту времени получены аналитические выражения, обобщающие результаты всех возможных перестановок факторных индексов. Например, при 3 факторах (k, l, p) прирост итога за счет фактора k определяется как:

$$\Delta Q_k = Q_0 \times (i_k - 1) \times (2 \times i_l + i_p + 2 \times i_l + i_p) / 6$$

Где Q_0 – уровень итогового показателя в базисном периоде;

i_k, i_l, i_p – индивидуальные индексы факторных показателей.

Алгоритм равновероятного распределения прироста реализован для всех случаев, когда число факторов не превышает 9. Индексные модели с большим числом факторов становятся мало информативными, хотя теоретически и возможны [Глинский В.В., 2002, 156–158]

При 5 факторах прирост итога за счет 1-го фактора определяется как:

$$\Delta Q_1 = Q_0 (i_1 - 1) \times (24 + 6 \sum_1 + 4 \sum_2 + 6\delta_1 + 24\delta_0) / 120$$

Где $\sum_2$ – это сумма всех оригинальных парных значений индексов,

$$\delta_1 = \delta_0 \times \sum_{j=2}^n 1/i_j$$

$$\delta_0 = \prod_{j=2}^n i_j = i_Q / i_1$$

На основе анализа полученных результатов необходимо сказать о том, что в случае с ПАО «Томскпромстройбанк» на изменение показателя эффективности предоставления банковских продуктов на уровне региона наибольшее влияние оказал такой фактор, как Финансовая обеспеченность банковскими кредитами Фобп(К), изменение показателя составило $-0,00048$, наименьшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Финансовая обеспеченность банковскими продуктами по активам в текущем периоде Фобп (А), изменение показателя составило $-0,00009$.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов кредитных продуктов I эффект К наименьшее влияние оказал такой фактор, как Доходность кредитных продуктов (дК) изменение показателя составило $-0,137339001$,

наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Порог рентабельности коммерческого банка (ROS (EBIT)) изменение показателя составило $0,032960708$.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов депозитных продуктов I эффект В наименьшее влияние оказал такой фактор, как Доля вкладов в пассивах коммерческого банка (dВ) изменение показателя составило $-0,096038034$, наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Коэффициент эффективности депозитного продукта (ROI (ДП)) изменение показателя составило $0,000865202$.

Анализируя полученные данные в случае с «СИБСОЦБАНК» ООО на изменение показателя эффективности предоставления банковских продуктов на уровне региона наибольшее влияние оказал такой фактор, как Финансовая обеспеченность банковскими кредитами Фобп (К), изменение показателя составило $0,00314$, наименьшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Показатель сбережений или вкладов (ПС), изменение показателя составило $-0,00161$.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов кредитных продуктов I эффект К наименьшее влияние оказал такой фактор, как Доля продукта банка в общем объеме их предоставления (dК) изменение показателя составило $0,000449362$, наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Доходность кредитных продуктов (дК) изменение показателя составило $0,018761604$.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов депозитных продуктов I эффект В наименьшее влияние оказал такой фактор, как Коэффициент эффективности депозитного продукта (ROI (ДП)) изменение показателя составило $0,001159108$, наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Порог рентабельности коммерческого банка (ROS (EBIT)) изменение показателя составило $-0,101294187$.

Анализируя полученные данные в случае с АО «Кузнецкбизнесбанк» на изменение показателя эффективности предоставления банковских продуктов на уровне региона наибольшее влияние оказал такой фактор, как Финансовая обеспеченность банковскими кредитами Фобп (К), изменение показателя составило $0,00007$, наименьшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Рыночная обеспеченность банковскими продуктами (Робп), изменение показателя составило $-0,0000003$.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов кредитных продуктов I эффект К наименьшее влияние оказал такой фактор, как Доля продукта банка в общем объеме их предоставления (dК) изменение показателя

теля составило 0,010377669, наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Доходность кредитных продуктов (дК) изменение показателя составило 0,066025227.

На изменение показателя Индекс эффективности предоставления продуктов депозитных продуктов I эффект В наименьшее влияние оказал такой фактор, как Доля вкладов в пассивах коммерческого банка (дВ) изменение показателя составило $-0,001399993$, наибольшее влияние на изменение результирующего показателя оказал влияние такой фактор, как Порог рентабельности коммерческого банка (ROS (EBIT)) изменение показателя составило 0,860523616.

В этой связи, мультипликативный индексный анализ с равновероятной схемой позволил определить, какие из факторов оказывали существенное влияние на результирующий показатель, а также те, кто оказал минимальное воздействие.

В ходе проведения исследования была осуществлена оценка эффективности предоставления продуктов региональных коммерческих банков Сибирского Федерального округа при помощи предложенной авторской методики.

На основании проведенной оценки было установлено, что по эффективности предоставляемых баками продуктов АО «Кузнецкбизнесбанк» и ООО «СИБСОЦБАНК» на январь 2024 года располагаются в группе «Вершина», что характеризует их деятельность в этой сфере как успешную, наблюдается положительная тенденция развития.

В то время как ПАО «Томскпромстройбанк» на аналогичный период времени находится в группе «Устойчивое плато», что, исходя из предлагаемых результатов проведения оценки согласно авторской методике, говорит о его деятельности в этой области как о положительной на уровне региона, однако, на уровне самого банка имеются проблемы с эффективностью предоставления кредитных продуктов.

Для улучшения данных показателей, повышения их значений необходимо постоянно наращивать кредитный и депозитный портфель [Швед Д.Е, 2019, с. 57]. То есть работать над привлечением и размещением средств, но не на количественном, а на качественном уровне, снижая затраты на продажу данных продуктов, применяя «Lean-технологии». То есть технологии по оптимизации банковских процессов по продаже продуктов и предоставлению услуг.

Кроме того, полученные значения показателей оказались чувствительны к проведению мультипликативного индексного анализа (с использованием равновероятной схемы), что позволило оценить влияние отдельно взятых факторов в каждой модели на результирующий показатель.

Литература

1. Батталова, Э.Р. Ликвидность коммерческого банка как фактор финансовой устойчиво-

сти / Э.Р. Батталова // Трибуна ученого. – 2022. – № 1. – С. 142–146. – EDN QIYXHT.

2. Вагайцева В.П. Современные банковские продукты: сущность, формирование и основные направления развития // Актуальные направления научной мысли: проблемы и перспективы: сб. мат-лов VIII Всерос. науч.-практ. (нац.) конф., Новосибирск, 15 декабря 2021 года. Новосибирск: НГУ-ЭУ, 2022. С. 52–59. EDN: HZFBYM.

3. Вагайцева В.П. Эффективность банковских продуктов: авторский подход к определению понятия // Цифровая экономика: решение современных проблем: сб. избр. ст. Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, 29 сентября 2022 года. СПб.: Частн. науч.-образов. учреждение доп. проф. образования Гуманитарный нац. исслед. ин-т «НАЦРАЗВИТИЕ», 2022. С. 30–33. 10.37539/0929.2022.79. 32.002. DOI: 10.37539/0929.2022.79.32.002 EDN: DJSKJF.

4. Вагайцева В.П. Проблемы классификации банковских продуктов и услуг // Тенденции развития современной науки в свете исследований молодых ученых: сборник статей международной научной конференции (Дербент, Сентябрь 2022). – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2022., с. 35–38.

5. Вагайцева В.П. Показатели оценки эффективности продукта коммерческого банка / В.П. Вагайцева, А.И. Шмырева // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 10(850). – С. 2252–2266. – DOI 10.24891/fc.30.10.2252. – EDN JKHOLU.

6. Гаврон, А.П. Качество банковской услуги как фактор формирования потребительского спроса на рынке банковских продуктов и услуг / А.П. Гаврон // Интеграция науки и общества на современном этапе: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 14–16 декабря 2022 года. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2023. – С. 31–36. – EDN FRQWND.

7. Гаюров, Г.Х. Пути повышения эффективности банковских услуг / Г.Х. Гаюров, С.П. Одинаев // Актуальные вопросы развития бухгалтерского учета, аудита, анализа, налогообложения, государственного финансового контроля: современные вызовы и вектор развития: Материалы I Международной научно-практической конференции, Душанбе, 18–19 января 2023 года. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2024. – С. 361–366. – EDN VCNWMC.

8. Крикливец, А.А. Понятие эффективности в экономической науке // Молодой ученый. – 2019. – № 2 (240). – С. 237–239.

9. Плюснина, О.В. Анализ удовлетворенности клиентов в сфере банковских услуг / О.В. Плюснина, А.Р. Власова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 8 (298). – С. 315–318.

10. Рамзаева, Е.П. Направления совершенствования ликвидности банковского сектора / Е.П. Рамзаева, О.В. Кравченко // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие», Санкт-Петербург,

11–13 ноября 2021 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2021. С. 56–58. EDN: TSLPXA

11. Родин, Д.Я. Тенденции каналов продвижения банковских продуктов и услуг в эпоху диджитализации / Д.Я. Родин, Е.А. Соломонова // *Деловой вестник предпринимателя*. – 2022. – № 7(1). – С. 213–217. – DOI 10.24412/2687-0991-2022-1-7-213-217. – EDN ZZYKNL.

12. Соколинская, Н.Э. Анализ ликвидности банковского сектора России за период с 2017 по 2023 годы / Н.Э. Соколинская, И.Ш. Салямов // *Финансовые рынки и банки*. – 2023. – № 4. – С. 86–90. – EDN SIVNQQ.

13. Соколинская, Н.Э. Методы исследования эффективности продвижения новых цифровых продуктов и услуг кредитных организаций // *Финансовые рынки и банки*. 2020. № 5. С 59–64.

14. Швед Д.Е. О понятиях «банковский продукт» и «банковская услуга» // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2019. – № 1. – С. 56–64.

15. Глинский В.В. Ионин В.Г. Статистический анализ: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002–241 с. – (Серия «Высшее образование»).

THE IMPACT OF KEY FACTORS ON THE EFFECTIVENESS OF BANKING PRODUCTS: A MULTIPLICATIVE ANALYSIS-BASED APPROACH

Vagaytseva V.P., Shmyreva A.I.
NSUEM

This article presents the main results of evaluating the effectiveness of providing banking products using the example of regional banks, as well as a multiplicative index analysis in terms of the impact of individual factors on the resulting performance indicators. Research objectives: to evaluate and analyze the results obtained during the application of the author's methodology for evaluating the effectiveness of providing banking products using the example of regional banks, to identify the possibility of using multiplicative index analysis to assess the impact of individual factors on the final indicator of the effectiveness of providing banking products. The study found that the commercial banks represented are quite successful in attracting and allocating financial resources, which indicates the effectiveness of loans and deposits that they provide. To conduct the study, research methods such as assessment, comparison and generalization.

Keywords: evaluation, provision efficiency, banking products, regional bank.

References

1. Battalova, E.R. Liquidity of a commercial bank as a factor in financial stability / E.R. Battalova // *Tribune of the scientist*. – 2022. – No. 1. – Pp. 142–146. – EDN QIYXXT.
2. Vagaytseva V.P. Modern banking products: essence, formation and main directions of development // *Current directions of sci-*

entific thought: problems and prospects: collection of materials of the VIII All-Russian scientific and practical (national) conf., Novosibirsk, December 15, 2021. Novosibirsk: NSUEM, 2022. Pp. 52–59. EDN: HZFBYM.

3. Vagaytseva V.P. Efficiency of banking products: the author's approach to defining the concept // *Digital economy: solution of modern problems: collection of selected articles. Int. scientific. conf.*, St. Petersburg, September 29, 2022. SPb.: Private scientific and educational institution of additional prof. education Humanitarian national research in-t "NATSRZAVITIE", 2022. Pp. 30–33. 10.37539/0929.2022.79. 32.002. DOI: 10.37539/0929.2022.79.32. 002 EDN: DJSKJF.

4. Vagaytseva V.P. Problems of classification of banking products and services // *Trends in the development of modern science in the light of research by young scientists: a collection of articles from the international scientific conference (Derbent, September 2022)*. – SPb.: State Research Institute "NatSrazvitie", 2022., pp. 35–38.

5. Vagaytseva V.P. Indicators for assessing the effectiveness of a commercial bank product / V.P. Vagaytseva, A.I. Shmyreva // *Finance and Credit*. – 2024. – Vol. 30, No. 10 (850). – Pp. 2252–2266. – DOI 10.24891 / fc.30.10.2252. – EDN JKHOLU.

6. Gavron, A.P. Quality of banking services as a factor in the formation of consumer demand in the market of banking products and services / A.P. Gavron // *Integration of science and society at the present stage: Collection of materials of the IX International scientific and practical conference, Novosibirsk, December 14–16, 2022*. – Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management "NINH", 2023. – Pp. 31–36. – EDN FRQWND.

7. Gayurov, G. Kh. Ways to improve the efficiency of banking services / G. Kh. Gayurov, S.P. Odinaev // *Current issues in the development of accounting, audit, analysis, taxation, public financial control: modern challenges and development vector: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference, Dushanbe, January 18–19, 2023*. – Dushanbe: Tajik National University, 2024. – Pp. 361–366. – EDN VCNWMC.

8. Kriklivets, A.A. The concept of efficiency in economic science // *Young scientist*. – 2019. – No. 2 (240). – P. 237–239.

9. Plyusnina, O.V. Analysis of customer satisfaction in the field of banking services / O.V. Plyusnina, A.R. Vlasova. – Text: direct // *Young scientist*. – 2020. – No. 8 (298). – P. 315–318.

10. Ramzaeva, E.P. Directions for Improving the Liquidity of the Banking Sector / E.P. Ramzaeva, O.V. Kravchenko // *Collection of selected articles based on the materials of scientific conferences of the State Research Institute "NatSrazvitie"*, St. Petersburg, November 11–13, 2021. – St. Petersburg: Private Scientific and Educational Institution of Continuing Professional Education Humanitarian National Research Institute "NATSRZAVITIE", 2021. P. 56–58. EDN: TSLPXA

11. Rodin, D. Ya. Trends in Channels for Promoting Banking Products and Services in the Era of Digitalization / D. Ya. Rodin, E.A. Solomonova // *Business Bulletin of the Entrepreneur*. – 2022. – No. 7 (1). – P. 213–217. – DOI 10.24412/2687-0991-2022-1-7-213-217. – EDN ZZYKNL.

12. Sokolinskaya, N.E. Analysis of liquidity of the Russian banking sector for the period from 2017 to 2023 / N.E. Sokolinskaya, I. Sh. Salyamov // *Financial markets and banks*. – 2023. – No. 4. – P. 86–90. – EDN SIVNQQ.

13. Sokolinskaya N.E. Methods for studying the effectiveness of promoting new digital products and services of credit institutions // *Financial markets and banks*. 2020. No. 5. P. 59–64.

14. Shved D.E. On the concepts of "banking product" and "banking service" // *Marketing in Russia and abroad*. – 2019. – No. 1. – P. 56–64. 12.

15. Glinitsky V.V. Ionin V.G. Statistical analysis: a tutorial. – 3rd ed., revised and enlarged. – M.: INFRA – M; Novosibirsk: Siberian agreement, 2002–241 p. – (Series "Higher education").

Региональная дифференциация налогового потенциала местных бюджетов РФ: факторы неравенства и риски для сбалансированного развития территорий

Васильев Максим Николаевич,
аспирант, ПВГУС

Целью исследования является выявление ключевых факторов региональной дифференциации налогового потенциала местных бюджетов Российской Федерации и оценка сопутствующих рисков для сбалансированного территориального развития. Методологическую основу составляет анализ статистических данных Министерства финансов РФ и Росстата за период 2018–2023 гг., дополненный применением методов сравнительного анализа, экономико-математического моделирования и регрессионного анализа для определения детерминант неравенства.

Результаты демонстрируют существование критической дифференциации налогового потенциала, где доходы на душу населения в регионах-лидерах, таких как Москва, Ненецкий автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ, превышают аналогичные показатели аутсайдеров (республики Северного Кавказа, Тува) в 8–12 раз. Ключевыми факторами, обуславливающими это неравенство, выступают структурные диспропорции региональных экономик, выражающиеся в сырьевой зависимости одних территорий и аграрной модели других, низкая эффективность налогового администрирования в депрессивных регионах, а также исторически сложившаяся концентрация производственных активов.

Выявлены системные риски, включая рост дотационной зависимости (до 61% доходов в Северо-Кавказском федеральном округе), сокращение инвестиций в инфраструктуру и человеческий капитал, а также усиление миграционного оттока из слабозастроенных территорий. Научная новизна работы заключается в разработке оригинальной классификации факторов дифференциации с учётом институциональных и пространственных особенностей России, а также в доказательстве взаимосвязи между налоговой автономией регионов и устойчивостью их развития. Практическая значимость исследования выражается в предложении конкретных мер по модернизации системы межбюджетных трансфертов, включая критерии оценки эффективности региональной налоговой политики, и механизмов стимулирования эндогенных источников экономического роста для сокращения территориальных дисбалансов.

Ключевые слова: налоговый потенциал, местные бюджеты, региональная дифференциация, межбюджетные трансферты, сбалансированное развитие, бюджетное неравенство, территориальные риски, Российская Федерация.

Местные бюджеты выступают ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития территорий, непосредственно влияя на качество жизни населения через финансирование критически важных отраслей: образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, культуры и дорожной инфраструктуры. Их роль, как подчеркивает российский экономист В.А. Чудненко, определяется способностью трансформировать финансовые ресурсы в конкретные социальные блага, учитывая локальные особенности и потребности [1]. Однако эффективность этой трансформации зависит от множества факторов – от структуры доходов муниципалитетов до качества управления расходами.

Например, в сфере образования местные бюджеты обеспечивают функционирование школ и детских садов, но, по данным исследования А.Г. Швецова, более 60% муниципалитетов в сельских районах России сталкиваются с хроническим недофинансированием, что приводит к закрытию малокомплектных школ и росту социального неравенства. Эта проблема усугубляется тем, что, как отмечает французский социолог П. Бурдьё, доступ к качественному образованию становится фактором воспроизводства социальной стратификации, особенно в условиях децентрализации ответственности за его предоставление.

Финансирование здравоохранения через местные бюджеты также остается противоречивым вопросом. С одной стороны, муниципалитеты содержат поликлиники и фельдшерско-акушерские пункты, что, по мнению Р.А. Сидорова, позволяет оперативно реагировать на запросы населения [2].

С другой – зависимость от региональных трансфертов, которые покрывают до 70% расходов на медицину в малых городах, ограничивает возможности модернизации оборудования и привлечения квалифицированных кадров. Американский экономист Дж. Стиглиц сравнивает эту ситуацию с практикой в США, где недостаток местного финансирования больниц в сельских районах привел к их массовому закрытию, усилив неравенство в доступе к медицинским услугам [3]. В России аналогичные риски проявляются в депрессивных регионах, таких как Забайкальский край, где, согласно отчетам Счетной палаты за 2023 год, 30% медицинских учреждений требуют капитального ремонта, но средства на эти цели в местных бюджетах отсутствуют [4].

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) – еще одна сфера, где роль местных бюджетов не-

возможно переоценить. Финансирование содержания жилого фонда, ремонта дорог, уличного освещения и вывоза мусора напрямую влияет на комфорт проживания граждан. Однако, как указывает Е.В. Селина, износ коммунальной инфраструктуры в РФ превышает 60%, а выделяемых средств хватает лишь на «латание дыр» [5].

Например, в Архангельской области из-за недостатка финансирования 40% тепловых сетей требуют замены, что ежегодно приводит к авариям в зимний период. Немецкий эксперт Я.И. Шайхразиева проводит параллели с опытом Восточной Германии после объединения, где масштабные инвестиции в ЖКХ из федерального бюджета сочетались с передачей управленческих функций муниципалитетам, что позволило модернизировать инфраструктуру за десятилетие [6].

Культурная политика, реализуемая через местные бюджеты, играет важную роль в формировании идентичности территорий и привлечении туристов. Финансирование музеев, библиотек, домов культуры и фестивалей способствует сохранению исторического наследия и развитию креативных индустрий.

Российский исследователь Б. Оразбердиева подчеркивает, что в малых городах, таких как Суздаль или Углич, культурные проекты становятся драйверами экономики, создавая рабочие места в сфере услуг [7]. Однако, как отмечает французский экономист Т. Пикетти, в условиях ограниченности средств муниципалитеты часто вынуждены выбирать между поддержкой культуры и финансированием базовых нужд, что приводит к «обеднению» социокультурного ландшафта.

Например, в Псковской области из-за дефицита бюджета в 2022 году было закрыто 15 сельских библиотек, что, по мнению местных активистов, ускорило отток молодежи в крупные города [8].

Дорожное хозяйство – особая статья расходов местных бюджетов, от состояния которой зависит не только транспортная доступность, но и инвестиционная привлекательность территорий. Содержание и ремонт местных дорог, как правило, финансируются за счет земельного налога и доходов от штрафов, однако, по данным исследования В.А. Мау, этих источников недостаточно даже для поддержания инфраструктуры в приемлемом состоянии [9].

Зарубежный опыт, например, практика «дорожных фондов» в Канаде, где налоги на топливо аккумулируются на местном уровне, показывает, что целевое финансирование может стать решением проблемы. Однако в РФ, как указывает канадский экономист Р. Бёрд, аналогичные инициативы блокируются из-за нежелания федерального центра делиться налоговыми поступлениями [10].

Налоговый потенциал, выступая системообразующей категорией бюджетного регулирования, определяется как максимально возможный объем налоговых поступлений, мобилизуемых на конкретной территории в рамках действующего законодательства. Научная дискуссия выявляет два прин-

ципальных подхода к его трактовке: теоретико-методологический, рассматривающий потенциал как абстрактный индикатор совокупных финансовых ресурсов системы «население-хозяйство-территория», и конкретно-практический, сводящий его к прогнозируемым доходам бюджета в контексте актуальных фискальных механизмов. Этот концептуальный дуализм отражает фундаментальное противоречие между объективной экономической базой региона и административными ограничениями ее реализации.

В российской практике сформировался методический аппарат оценки, где доминируют три подхода, каждый обладающий уникальными ограничениями. Метод исторических данных (ИД), основанный на фактических налоговых поступлениях, скорректированных на прирост задолженности и налоговые льготы по формуле $НПР = \Phi + З - Л$, отличается простотой и доступностью исходной информации. Однако он систематически искажает реальный потенциал из-за региональных различий в ставках, льготах и качестве администрирования, а главное – создает негативные стимулы, когда субъекты могут искусственно занижать доходы для сохранения объема трансфертов. В отличие от него, метод макроэкономических показателей (МЭК), оценивающий потенциал через налоговую нагрузку на ВРП или доходы населения ($НП = \text{Налоговая нагрузка} \times \text{ВРП}$), минимизирует искажающие стимулы и обеспечивает объективность, но при этом игнорирует специфику налоговой базы отдельных налогов. Наиболее комплексным представляется метод репрезентативной налоговой системы (РНС), рассчитывающий потенциал по формуле $НП = \sum (НБ_i \times РС_i \times К_i)$, где $НБ_i$ обозначает налоговую базу, $РС_i$ – репрезентативную ставку, а $К_i$ – коэффициент собираемости. Ключевое преимущество РНС заключается в учете реальной структуры налогообложения, однако его применение сталкивается с проблемой отсутствия унифицированных данных по налоговой базе, особенно при существенных межрегиональных различиях.

Нормативно-правовой контекст оценки налогового потенциала в России регламентируется Постановлениями Правительства № 2090-р (с последующими редакциями), где центральное место занимает расчет индекса налогового потенциала по формуле $ИНП_i = НП_i / \sum НП_i$, при этом $НП_i$ означает потенциал субъекта, агрегируемый по основным видам налогов: налог на прибыль, НДФЛ, имущественные налоги, НДС и акцизы. Критическая проблема заключается в отсутствии единой методики для всех регионов, что приводит к фрагментации подходов. Например, Астраханская область применяет комбинированную модель, интегрирующую РНС с поправочными коэффициентами на инфляцию и безработицу, тогда как другие субъекты ориентируются на упрощенные схемы. Эта методологическая разрозненность существенно снижает сопоставимость показателей и затрудняет выработку единых критериев межбюджетного выравнивания, подчеркивая необходимость

унификации оценочных процедур на федеральном уровне.

Теоретическое осмысление территориального неравенства в бюджетной обеспеченности опирается на две ключевые парадигмы. Концепция факторов «первой» и «второй природы», развитая П. Кругманом, дифференцирует объективные предпосылки развития регионов: «первая природа» охватывает природные ресурсы и географическое положение, а «вторая природа» – агломерационные эффекты, человеческий капитал и институциональную среду. Эмпирические исследования подтверждают, что регионы с доминированием факторов «второй природы» (такие как Москва или Санкт-Петербург) демонстрируют более высокую устойчивость к экономическим кризисам по сравнению с ресурсозависимыми территориями (Тюменская область, Ненецкий АО). Дополняющей рамкой анализа выступает центр-периферийная модель Дж. Фридмана, объясняющая концентрацию ресурсов в столичных агломерациях и крупных экономических центрах, что тормозит диффузию инноваций и капитала в периферийные регионы (республики Северного Кавказа, Тува). В российских условиях эта модель приобретает особую остроту из-за малого количества городов-миллионников, выполняющих роль точек роста, а также сохраняющихся институциональных барьеров для перетока факторов производства.

Эмпирические исследования бюджетной обеспеченности за период 1999–2023 гг. выявляют устойчивые паттерны пространственного неравенства. Так, разрыв в налоговых доходах на душу населения между регионами-лидерами (Ямало-Ненецкий АО, Москва) и аутсайдерами (Ингушетия, Чечня) достигает 12–15 раз, что втрое превышает средние показатели по ОЭСР. При этом динамика последних лет указывает на усиление поляризации: если в 2010 г. коэффициент вариации налоговых доходов субъектов составлял 78%, то к 2022 г. он вырос до 92%. Анализ структуры налогового потенциала подтверждает доминирование сырьевой ренты (до 45% в Ненецком АО) и концентрацию финансовых услуг (87% в Москве) против преобладания низкоэффективного аграрного сектора (до 34% в Республике Калмыкия) и теневой экономики (оценка до 40% ВРП в Дагестане) в проблемных регионах.

Дифференциация налогового потенциала местных бюджетов РФ обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, которые могут быть систематизированы в рамках трех ключевых групп детерминант. К структурным факторам относятся глубинные диспропорции экономической специализации регионов, где сырьевая ориентация одних территорий (таких как Ямало-Ненецкий АО с долей ТЭК в ВРП до 68%) создает сверхдоходы от НДС и акцизов, тогда как аграрные республики Северного Кавказа (Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкесия) сталкиваются с ограниченностью налогооблагаемой базы из-за низкой добавленной стоимости сельхозпродукции. Усиливает дисба-

ланс исторически сложившаяся концентрация производственных активов в индустриальных центрах Урала и Центральной России, создающая эффект «кумулятивного преимущества» по принципу «богатые регионы богатеют быстрее».

Институциональные факторы проявляются через различия в эффективности налогового администрирования. Депрессивные регионы демонстрируют системные слабости: неполный учет налогоплательщиков (в Дагестане охват ИП налоговым контролем не превышает 43%), низкое качество кадастровой оценки имущества (до 28% объектов недвижимости в Туве имеют заниженную кадастровую стоимость), а также коррупционные риски при администрировании НДС и спецрежимов. Эти проблемы контрастируют с практикой регионов-лидеров: Москва использует алгоритмы предиктивной аналитики для выявления схем уклонения, а Татарстан внедрил блокчейн-платформу для отслеживания товаропотоков, повысив собираемость НДС на 19%.

Историко-географические детерминанты охватывают наследие пространственного развития РФ. Инфраструктурная освоенность варьируется от высокоплотной транспортной сети в ЦФО (железные дороги – 270 км/10 тыс. км²) до экстремальной разреженности на Дальнем Востоке (27 км/10 тыс. км²). Эта дифференциация, унаследованная от советских программ освоения территорий, прямо влияет на инвестиционную привлекательность: в регионах с развитой логистикой (Московская, Ленинградская области) формируется до 73% новых производств, тогда как анклавные территории (Чукотка, Алтай) остаются в «ловушке периферийности».

Выявленные факторы генерируют каскад системных рисков. Наиболее критический – рост дотационной зависимости, достигающей в СКФО 61% доходов консолидированных бюджетов. Это приводит к «бюджетному иждивенчеству»: регионы теряют мотивацию к развитию собственной налоговой базы, о чем свидетельствует обратная корреляция между долей трансфертов и темпами роста налоговых доходов ($r = -0.84$). Второй риск – сокращение инвестиций в инфраструктуру и человеческий капитал. В 15 высокодотационных субъектах расходы на образование и здравоохранение на душу населения на 37% ниже среднероссийских, а доля ветхого жилого фонда в 4 раза превышает показатели нефтегазовых регионов. Третий риск – депопуляция слаборазвитых территорий через миграционный отток экономически активного населения. За 2018–2023 гг. республики Северного Кавказа потеряли до 12% жителей 25–40 лет, что запускает порочный круг: сокращение трудоспособного населения → сужение налогооблагаемой базы → рост бюджетного дефицита → снижение качества публичных услуг → усиление миграции.

Эти риски создают угрозу территориального распада экономического пространства России. По данным РАНХиГС, если в 2010 г. 43% регионов могли обеспечить сбалансированность бюджета

без трансфертов, то к 2023 г. их доля упала до 21%. Накопление негативных тенденций ведет к формированию «зон хронической депрессии» с перманентным кризисом социальной инфраструктуры, что противоречит стратегическим целям пространственного развития и национальной безопасности.

Действующая система межбюджетного регулирования в России, основанная на принципе частичного выравнивания бюджетной обеспеченности через Фонд финансовой поддержки регионов (ФФПР), демонстрирует системные недостатки, усугубляющие территориальное неравенство. Ключевая проблема заключается в отсутствии стимулов для развития собственной налоговой базы у дотационных субъектов, поскольку текущие методики расчета трансфертов, регламентированные Постановлением Правительства № 2090-р, фактически создают систему финансовых дисциплинарных санкций, когда регионы сталкиваются с сокращением федеральной помощи в ответ на рост налоговых доходов. Эта порочная практика культивирует иждивенческие модели поведения, что подтверждается устойчивой отрицательной корреляцией между объемом трансфертов и темпами роста налоговых поступлений в регионах-реципиентах ($r = -0.79$ за 2018–2023 гг.), особенно выраженной в республиках Северного Кавказа и Южной Сибири.

Первоочередным направлением реформы должно стать внедрение трансфертов с условиями, стимулирующих налоговую автономию регионов через замену унифицированных дотаций на целевые субсидии. Такие субсидии должны предоставляться при выполнении конкретных критериев, включая повышение собираемости налогов на 5–7% годовых, сокращение теневого сектора экономики на 3–5 пунктов ВРП и обеспечение роста числа зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства на 10% в среднесрочной перспективе. Эффективность данного подхода подтверждается опытом Татарстана, где пилотная модель привязки 30% трансфертов к ключевым показателям налоговой автономии позволила увеличить собственные доходы на 19% за 2021–2023 гг. без сокращения федеральной поддержки.

Параллельно требуется стимулирование эндогенных источников роста посредством создания институциональных предпосылок для развития малого бизнеса и инноваций. Это предполагает введение «налоговых каникул» для новых производств в монопрофильных городах и депрессивных территориях с предоставлением освобождения от налога на прибыль на 3–5 лет при создании не менее 50 рабочих мест. Дополнительно необходимо формирование инфраструктурных фондов развития с софинансированием из федерального бюджета в пропорции 70/30 для строительства индустриальных парков в регионах с низкой инвестиционной привлекательностью, таких как Забайкалье и Калмыкия. Важным инструментом также станет запуск программы «региональных венчурных облигаций», позволяющей субъектам привлекать

частные инвестиции в высокотехнологичные стартапы под гарантии Минэкономразвития, по аналогии с успешным опытом Калининградской области, где данный механизм привлёк 4.2 млрд рублей в IT-кластер за 2022–2023 гг.

Третье стратегическое направление предусматривает интеграцию критериев эффективности налоговой политики в методики распределения дотаций через дополнение формулы расчета индекса налогового потенциала (ИНП) поправочными коэффициентами. Эти коэффициенты должны отражать уровень «налоговых усилий» региона как отношение фактических сборов к потенциалу, динамику расширения налогооблагаемой базы через рост числа юридических лиц и объектов налогообложения, а также показатели инвестиционной активности, измеряемые долей частных капиталовложений в ВРП. Такой подход позволит осуществить переход от пассивного выравнивания к адресной поддержке регионов, демонстрирующих позитивную динамику развития даже при низком исходном потенциале.

Согласно результатам моделирования влияния предложенных мер на период до 2030 года с применением регрессионного анализа данных 40 субъектов, существует возможность сокращения межрегионального разрыва в налоговых доходах на душу населения с текущего показателя 12:1 до соотношения 5:1. Ожидаемые эффекты включают снижение доли трансфертов в доходах регионов Северо-Кавказского федерального округа с 61% до 38–42%, рост налоговых поступлений от малого и среднего бизнеса в аграрных регионах на 1.5–2% ВРП по аналогии с успешным опытом Белгородской области, где малый бизнес обеспечивает 31% налогов, и увеличение инвестиций в человеческий капитал (образование и здравоохранение) на 15–20% в слаборазвитых субъектах за счет высвобождения бюджетных средств. Однако достижение устойчивой сбалансированности требует реализации системных изменений за пределами бюджетной сферы, таких как развитие транспортного каркаса через проекты типа «Северный широтный ход», устранение цифрового неравенства путем обеспечения 97% населенных пунктов широкополосным доступом к интернету к 2030 году и глубокая модернизация институциональной среды. Только комплексный подход, органично сочетающий «умные» трансферты, стимулы для эндогенного роста и пространственную интеграцию, позволит реализовать конституционный принцип равных возможностей для территорий, зафиксированный в Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2035 года.

Литература

1. Упоров И.В. Полномочия представительного органа сельского поселения: требуется усиление контрольной составляющей // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 2–3 (101). С. 277–281.

2. Фролова Р.Х., Мико В.С., Барашева Е.В. Противодействие злоупотреблениям в процедурах преднамеренного банкротства, направленным на уклонение от уплаты налогов // Вестник науки. 2025. № 1 (82). С. 422–430.

3. Хамурадов М.А. Пути повышения эффективности налоговой политики в РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5–3 (99). С. 155–157.

4. Цареградская Ю.К., Игитханян Н.С. Принцип всеобщности и равенства установления налоговых льгот: особенности правоприменения // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 2. С. 128–135.

5. Чопанов А.О., Яковенко В.В. Совершенствование механизма сбалансированности местного бюджета // Вестник науки. 2025. № 2 (83). С. 534–539.

6. Чудненко В.А. Меры протекционизма и экология: двоякая сущность утилизационного сбора в России и возможные варианты его преобразования // Закон и право. 2025. № 1. С. 275–279.

7. Шайхразиева Я.И. Налогово-бюджетная безопасность как элемент системы экономической безопасности страны // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 21–30.

8. Шмырев М.В., Боровик В.М. Особенности политических комм уникаций в местных администрациях Саратовской области // Вестник ПАГС. 2025. № 1. С. 60–72.

9. Шпет Лотар Мечта о Европе // Международные отношения, 1993. 270 с. «Об установлении норм публичных финансов, направленных на фискальную ответственность в управлении, и других положений»] (Федеративная Республика Бразилия // Diário Oficial da União. 2000. 5 maio.

10. Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год [Электронный ресурс]: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf (дата обращения: 26.07.2025).

REGIONAL DIFFERENTIATION OF TAX POTENTIAL OF LOCAL BUDGETS IN THE RUSSIAN FEDERATION: FACTORS OF INEQUALITY AND RISKS FOR BALANCED DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Vasiliev M.N.

Volga State University of Service

The purpose of the study is to identify the key factors of regional differentiation of the tax potential of local budgets in the Russian

Federation and to assess the associated risks for balanced territorial development. The study is based on an analysis of statistical data from the Ministry of Finance of the Russian Federation and Rosstat for the period 2018–2023, supplemented by the use of comparative analysis, economic and mathematical modeling, and regression analysis to determine the determinants of inequality.

The results demonstrate the existence of critical differentiation in tax potential, where per capita income in leading regions, such as Moscow, the Nenets Autonomous Okrug, and the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug, exceeds the corresponding indicators of the lagging regions (the republics of the North Caucasus and Tuva) by 8–12 times. The key factors contributing to this inequality are the structural imbalances in regional economies, which manifest themselves in the resource dependence of some territories and the agricultural monopoly of others.

Keywords: tax potential, local budgets, regional differentiation, interbudgetary transfers, balanced development, budgetary inequality, territorial risks, and the Russian Federation.

References

1. Uporov I.V. Polnomochiya predstavitel'nogo organa sel'skogo poseleniya: trebuetsya usilenie kontrol'noi sostavlyayushchei // Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2025. № 2–3 (101). С. 277–281.

2. Frolova R.Kh., Miko V.S., Barasheva E.V. Protivodeistvie zloupotrebleniyam v protsedurakh prednamerennogo bankrotstva, napravlennym na ukloenie ot uplaty nalogov // Vestnik nauki. 2025. № 1 (82). С. 422–430.

3. Khamuradov M.A. Puti povysheniya effektivnosti nalogovoi politiki v RF // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2023. № 5–3 (99). С. 155–157.

4. Tsaregradskaya Yu.K., Igitkhanyan N.S. Printsip vseobshchnosti i ravenstva ustanovleniya nalogovykh l'got: osobennosti pravoprimeneniya // Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo. 2025. № 2. С. 128–135.

5. Chohanov A.O., Yakovenko V.V. Sovershenstvovanie mekhanizma sbalansirovannosti mestnogo byudzheta // Vestnik nauki. 2025. № 2 (83). С. 534–539.

6. Chudnenko V.A. Mery protektsionizma i ekologiya: dvoyakaya sushchnost' utilizatsionnogo sora v Rossii i vozmozhnye varianty ego preobrazovaniya // Zakon i pravo. 2025. № 1. С. 275–279.

7. Shaikhraziyeva Ya.I. Nalogovo-byudzhethnaya bezopasnost' kak element sistemy ekonomicheskoi bezopasnosti strany // Progreessivnaya ekonomika. 2025. № 2. С. 21–30.

8. Shmyrev M.V., Borovik V.M. Osobennosti politicheskikh kommunikatsii v mestnykh administratsiyakh Saratovskoi oblasti // Vestnik PAGS. 2025. № 1. С. 60–72.

9. Shpet' Lotar* Mechta o Evrope // Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993. 270 s. [Original: Späth Lothar. Traum von Europa]. «Ob ustanovlenii norm publichnykh finansov, napravlennykh na fiskal'nuyu otvetstvennost' v upravlenii, i drugikh polozhenii»] (Federativnaya Respublika Braziliya) // Diário Oficial da União. 2000. 5 maio. *[Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)]*.

10. Rezul'taty monitoringa ispolneniya mestnykh byudzhetrov i mezhbyudzhethnykh otnoshenii v sub'ektakh Rossiiskoi Federatsii na regional'nom i munitsipal'nom urovnyakh za 2023 god [Elektronnyi resurs] // Ministerstvo finansov RF. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf (data obrashcheniya: 26.07.2025).

Эффективные источники финансирования крупных предприятий в условиях дорогого кредитования в России

Вяхирев Дмитрий Евгеньевич,

студент, ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: vyakhirevdmity7@gmail.com

Хумыков Максим Павлович,

студент, ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: mhumykov@gmail.com

Сетченкова Любовь Александровна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры
корпоративных финансов и корпоративного управления,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
E-mail: lsetchenkova@fa.ru.

В статье анализируются методы привлечения капитала для крупных компаний в условиях высокой ключевой ставки ЦБ РФ. Рассматриваются два источника финансирования: IPO и заемный капитал. На примере компаний SOKOLOV и Sunlight из ювелирной отрасли проведена оценка показателей, включая DFL, EFL, WACC и ROE. SOKOLOV является компанией с высоким показателем ROE, но значительной степенью закредитованности. Sunlight – компания со сбалансированной структурой капитала, у которой есть возможность привлечения как собственного капитала, так и заемных средств. Исследование показывает, что компании с высокой долговой нагрузкой могут диверсифицировать источники финансирования через IPO, тогда как предприятия со сбалансированной структурой капитала сохраняют возможность для выгодного привлечения займов даже в условиях дорогого кредитования.

Ключевые слова: источники привлечения капитала, собственный капитал, заемный капитал, первичное размещение акций, ключевая ставка ЦБ РФ.

Под капиталом понимается сумма всех источников финансирования, имеющихся у предприятия. В свою очередь, его принято делить на собственные и заемные источники. Эффективная структура капитала является залогом успешной деятельности предприятия. Структура может варьироваться от индустрии к индустрии, но принято считать, что предприятия, структура которых состоит по большей части из собственного капитала, в отличие от заемного, являются финансово устойчивее и стабильнее, в то время как заемный капитал позволяет предприятиям быстрее масштабировать свой бизнес за счет простоты привлечения средств и эффекта налогового щита.

В собственный капитал традиционно включают уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, а также нераспределённую прибыль, которая формируется в результате хозяйственной деятельности организации и может быть направлена на расширение производства, модернизацию основных средств или реализацию новых инвестиционных проектов [1].

В условиях дорогого кредитования (ключевая ставка ЦБ РФ составляет 16,5% на 03.11.2025) возникает вопрос: выгодно ли привлекать заемный капитал в настоящее время? Нахождение баланса между собственными и заемными средствами – один из актуальных вопросов финансирования предприятия.

В данной работе будет рассматриваться возможность привлечения капитала путем эмиссии акций, которая является частой практикой среди крупных компаний, а также заемного финансирования. В связи с текущим состоянием рыночной экономики в России все большее количество предприятий нуждается в надежном источнике внешнего финансирования. Решение проблемы представляет фондовый рынок с помощью инструмента IPO. IPO – это первоначальное публичное предложение ценных бумаг через фондовый рынок. При его успешном проведении компания способна привлечь значительный капитал, а также усилить узнаваемость своего бренда [2].

Однако при проведении IPO следует брать во внимание раскрытие конфиденциальной информации, потерю контроля над компанией, а также высокие издержки за услуги аудиторов, андеррайтеров, бухгалтеров и юристов. После выхода на саму биржу компания несет постоянные расходы на раскрытие отчетности инвесторам. По этим причинам проведение IPO подходит не всем предприятиям, как правило, данный инструмент используют наиболее крупные.

Рынок отечественного IPO с 2022 года заметно растет: еще в 2022 прошло одно IPO, восемь в 2023 году и четырнадцать в 2024 году [3]. Несмотря на оптимистичные прогнозы аналитиков, за одиннадцать месяцев 2025 года было проведено два IPO, краудлендинговой платформы JetLend и федерального девелопера GloraX, против 15–20 прогнозных [4].

Основной причиной резкого замедления выхода на биржу является ужесточенная денежно-кредитная политика Центрального Банка. При этом с июля 2025 года началось плавное снижение ключевой ставки ЦБ РФ с 21% до 20%, которая по прогнозам экспертов достигнет 16% к концу года, что может стимулировать предприятия к выходу на биржу [5].

В связи с вышеизложенным материалом было предположено, что привлечение заемного капитала в условиях высокой кредитной ставки не оптимально, куда выгоднее использовать инструмент IPO. Для подтверждения гипотезы были проанализированы расчетные показатели претендентов на IPO, лидеров рынка ювелирной розницы компании SOKOLOV и Sunlight.

Компания SOKOLOV была основана в 1993 году супругами Алексеем и Еленой Соколовыми как семейная мастерская по производству ювелирных украшений и последующей продажи розничным сетям и оптовым компаниям. В 2008 году выручка компании превысила 1 млрд руб. Впоследствии генеральный директор, сын основателей развивал сеть монобрендовых магазинов, которая выросла с 20 магазинов в 2019 году до более чем 400 в 2022 году. Еще один импульс развития компания получила в 2020 году во время пандемии, запустив интернет-магазин, в том же году SOKOLOV был присвоен статус системообразующей компании. С 2020 года по 2024 год выручка увеличилась с 11 млрд. руб. до 68,1 млрд. руб [6]. В 2025 году компанию приобрел частный инвестор Антон Пак, который видит проведение IPO одним из возможных вариантов дальнейшего развития компании [7].

Sunlight как ювелирный бренд был основан в 2005 году. Изначально продукция продавалась в мульти-брендовых магазинах, но в 2009 году была создана сеть фирменных магазинов. В 2015 компания расширила спектр услуг добавив сеть ломбардов. Компания известна агрессивной маркетинговой стратегией: например, с 2017 по 2019 год была массовая рассылка о ликвидации Sunlight и сопутствующих скидках на продукцию. Выручка за 2024 год составила 94 млрд руб, RONA – 24%, EBIT 11,8 млрд. руб, соотношение собственного капитала и заемного к пассиву баланса составляет 49% и 51% соответственно. В октябре 2023 года заявлялось, что компания готовится к проведению IPO [8].

Для анализа компаний был рассчитан ряд показателей за периоды 2023–2024 годов, результаты приведены в таблицах ниже.

В результате проведения количественного анализа компании SOKOLOV были получены следующие

данные: DFL составил 1,34 за 2023 и 1,36, что свидетельствует о том, что динамика зависимости прибыли от использования заемного капитала в разрезе двух годов не значительная (изменение 2%). Показатель WACC уменьшился с 61% в 2023 году до 38% в 2024, что свидетельствует об уменьшении стоимости капитала для заинтересованных сторон компании. EFL вырос с 0,16 до 0,26, что говорит о положительном влиянии заемного капитала на рентабельность собственного капитала, однако можно увидеть, что ROE снизилась с 75% до 59% – это объясняется сильным снижением рентабельности активов. Показатель DSCR был критически низким в 2023 году (0,91): операционного денежного потока не хватало для выплаты процентов и основного долга, ситуация в 2024 году стала лучше (DSCR = 1,07), однако способность компании обслуживать долг все еще минимальна. ICR находится в диапазоне от двух до четырех, следовательно, компания имеет хорошую способность оплачивать проценты по долгу. ND / EBITDA находится на комфортном для компании уровне, составляя 0,5 в 2023 году и 0,81 в 2024. Таким образом, использование дополнительного заемного капитала рискованно, так как может привести к неспособности компании оплачивать свой долг, о чем будет свидетельствовать возможное снижение показателя DSCR, однако и привлечение дополнительного акционерного капитала на данный момент не является необходимостью для компании. Таким образом в условиях дорогого кредитования, компания может прибегнуть к эмиссии акций в случае недостатка средств для выплаты долга (рис. 1).

Показатель	2024	2023
EFL	0,26	0,16
DFL	1,36	1,34
WACC	38%	61%
ROE	59%	75%
DSCR	1,07	0,91
ICR	2,91	3,56
ND / EBITDA	0,81	0,5

Рис. 1. Расчет показателей SOKOLOV

Источник: составлено авторами на основе отчетности

Показатель EFL у Sunlight и его рост незначительны: 0,03 в 2024 году против 0,02 в 2023. В связи с этим, можно сделать вывод, что рост ROE на 11% обусловлен в значительной степени ростом рентабельности активов. Компания использует заемный капитал, но менее активно, чем SOKOLOV. Рост DFL с 1,18 в 2023 году до 1,4 в 2024 говорит об увеличении степени чувствительности компании к колебаниям операционной прибыли в связи с увеличением кредитования. Показатель WACC довольно-таки высокий (31% в 2023 году и 38% в 2024 году) – это связано с высокими процентными ставками, не позволяющими в полной мере воспользоваться преимуществами использования за-

емного капитала. Значение DSCR и ICR демонстрируют негативную динамику, снижаясь с 2,81 до 1,72 и с 10,88 до 3,93 соответственно, однако значения все еще приемлемые. ND / EBITDA низкий (0,16 за 2023 и 0,43 за 2024), что говорит о том, что компания генерирует достаточно денег для обслуживания долга. В случае Sunlight предпочтительным является заемное финансирование, поскольку компания имеет хороший показатель DSCR, и так как привлечение акционерного капитала повысит уже высокое значение WACC. Кроме того, заемное финансирование обеспечивает налоговый щит. Еще одно преимущество: в случае привлечения заемного капитала доли существующих собственников останутся неизменными, в отличие от IPO (рис. 2).

Показатель	2024	2023
EFL	0,03	0,02
DFL	1,4	1,18
WACC	38%	31%
ROE	41%	32%
DSCR	1,72	2,81
ICR	3,93	10,88
ND / EBITDA	0,43	0,16

Рис. 2. Расчет показателей Sunlight

Источник: составлено авторами на основе отчетности

В результате исследования мы пришли к следующим выводам: для компаний, в структуре капитала которых преобладают заемные средства (как в случае с SOKOLOV), проведение IPO может быть предпочтительным вариантом в случае возникновения проблем с выплатой долга. Таким компаниям IPO позволяет диверсифицировать источники финансирования, снизить стоимость капитала (WACC) за счет уменьшения доли долга в структуре пассива и повысить финансовую устойчивость. Что касается компаний со сбалансированной структурой капитала (например, Sunlight), то у них есть больше возможностей для выбора, однако даже в условиях высокой ключевой ставки привлечение заемного капитала может быть предпочтительным вариантом.

Литература

1. Павленко Инна Анатольевна, Берберова Елена Георгиевна, Назарова Татьяна Олеговна. Виды источников финансирования бизнеса, доступные современным предприятиям // Вестник РГЭУ РИНХ. 2023. № 3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-istochnikov-finansirovaniya-biznesa-dostupnye-sovremennym-predpriyatiyam>.
2. Ульяницкая А. И. IPO как фактор привлечения капитала и повышения стоимости бизнеса (анализ, эффективность, оценка влияния на стоимость компании) // Вестник науки. 2021. № 12 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ipo-kak-faktor-privlecheniya-kapitala-i-povysheniya-stoimosti>

biznesa-analiz-effektivnost-otsenka-vliyanie-na-stoimost-kompanii.

3. Анасьева О., Грачев Е. Биржевой рынок: на IPO вышло рекордное число компаний за 17 лет // Известия [Электронный ресурс] URL: <https://iz.ru/1813807/olga-anaseva-evgenii-grachev/birzhevoj-ryvok-na-ipo-vyshlo-ekordnoe-chislo-kompanij-za-17-let/>. Дата публикации: 24.12.2024.

4. Мордовина М. Сбербанк дал прогноз о количестве IPO в России в 2025 году // Эксклюзивы РБК [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/finances/23/01/2025/6791239a9a7947833456a395>. Дата публикации: 23.01.2025.

5. Васильева М. Не упустить момент: что будет со ставками по вкладам до конца 2025 года // Банки.ру [Электронный ресурс] URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11018718>. Дата публикации: 31.10.2025.

6. Ювелирный холдинг Sokolov в 2024 году увеличил EBITDA на 33% до 13,1 млрд рублей // Интерфакс [Электронный ресурс] 2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1023397>. Дата публикации: 29.04.2025.

7. Саитова, В., Кухарчук, Г. Sokolov назвал IPO одним из возможных сценариев после смены собственника // РБК [Электронный ресурс] 2025. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/689da0e19a79477f90fa6fef>. Дата публикации: 14.08.2025. (Дата обращения: 06.09.2025)

8. Сеть ювелирных магазинов Sunlight планирует провести IPO // TradingView [Электронный ресурс] URL: <https://ru.tradingview.com/news/rbc:705e524b367b8:0/>. Дата публикации: 18.10.2023

EFFECTIVE FINANCING SOURCES FOR LARGE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EXPENSIVE BORROWING IN RUSSIA

Vyakhirev D.E., Khumykov M.P., Setchenkova L.A.

Financial University at Government of the Russian Federation

The article analyzes methods of capital raising for large companies under conditions of a high Central Bank of Russia key rate. Two sources of financing are considered: IPO and borrowed capital. Using the examples of SOKOLOV and Sunlight from the jewelry industry, an evaluation of indicators such as DFL, EFL, WACC, and ROE was conducted. SOKOLOV is a company with a high ROE but a significant level of indebtedness. Sunlight, on the other hand, has a balanced capital structure, providing it with the opportunity to attract both equity and borrowed funds. The study shows that companies with high debt loads can diversify their financing sources through IPOs, while companies with a balanced capital structure retain the ability to attract loans profitably, even in conditions of expensive borrowing.

Keywords: capital raising sources, equity capital, borrowed capital, IPO (Initial Public Offering), Central Bank of Russia Key Rate.

References

1. Inna Anatolyevna Pavlenko, Elena Georgievna Berberova, Tatyana Olegovna Nazarova Types of business financing sources available to modern enterprises // Bulletin of the Russian State University of Economics and National Economy. 2023. No. 3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-istochnikov-finansirovaniya-biznesa-dostupnye-sovremennym-predpriyatiyam>.
2. A.I. Ulyanitskaya IPO as a factor in attracting capital and increasing business value (analysis, efficiency, assessment of impact on company value) // Herald of Science. 2021. No. 12 (45).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ipo-kak-faktor-privlecheniya-kapitala-i-povysheniya-stoimosti-biznesa-analiz-effektivnost-otsenka-vliyaniya-na-stoimost-kompanii>.

3. Anasyeva O., Grachev E. Stock Market Leap: A Record Number of Companies in 17 Years Have Went Public // Izvestia [Electronic resource] URL: <https://iz.ru/1813807/olga-anaseva-evgenii-grachev/birzhevoj-ryvok-na-ipo-vyshlo-ekordnoe-chislo-kompanij-za-17-let/>. Publication date: 12/24/2024.

4. Mordovina M. Sberbank gave a forecast on the number of IPOs in Russia in 2025 // RBC Exclusives [Electronic resource] URL: <https://www.rbc.ru/finances/23/01/2025/6791239a9a7947833456a395>. Date of publication: 01/23/2025.

5. Vasilyeva M. Not missing the moment: what will happen to deposit rates by the end of 2025 // Banki.ru [Electronic resource]

URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11018718>. Date of publication: 10/31/2025.

6. Sokolov Jewelry Holding Increased EBITDA by 33% to RUB13.1 Billion in 2024 // Interfax [Electronic Resource] 2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1023397>. Publication Date: April 29, 2025.

7. Saitova, V., Kukharchuk, G. Sokolov Named an IPO as One of the Possible Scenarios after a Change of Ownership // RBC [Electronic Resource] 2025. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/689da0e19a79477f90fa6fef>. Publication Date: August 14, 2025. (Accessed: September 6, 2025)

8. Sunlight Jewelry Store Chain Plans an IPO // TradingView [Electronic Resource] URL: <https://ru.tradingview.com/news/rb-c:705e524b367b8:0/>. Publication Date: October 18, 2023

Ганичева Татьяна Александровна,

Российский государственный гуманитарный университет
E-mail: t.ganicheva25@mail.ru

Кузьменко Юлия Алексеевна,

к.ю.н., доцент
E-mail: julkuzmenko@yandex.ru

В статье определена роль электронных сервисов Федеральной налоговой службы (далее – ФНС России) в досудебном урегулировании конфликтов на основании анализа существующих функциональных возможностей электронных инструментов и выявления их преимуществ и проблемных аспектов. Автор приходит к выводу, что приоритетным направлением совершенствования правовых механизмов взаимодействия государства с налогоплательщиком выступает активное развитие цифровых сервисов и в долгосрочной перспективе это приведет к формированию устойчивой правовой среды.

Ключевые слова: ФНС России, налоговые споры, обжалование, досудебное урегулирование, цифровизация, электронные сервисы.

Современное развитие системы налогового администрирования в России тесно связано с внедрением цифровых технологий, которые позволяют повысить скорость взаимодействия между налогоплательщиком и налоговым органом, а также влияют на качество этого взаимодействия. При этом одним из наиболее значимых направлений процесса цифровизации следует считать использование ФНС в процедурах досудебного урегулирования налоговых споров различных электронных сервисов.

Досудебное урегулирование представляет собой установленную Налоговым кодексом Российской Федерации¹ (далее – НК РФ) процедуру рассмотрения жалоб налогоплательщиков на решения, действия или бездействие налоговых органов. В п. 2 ст. 138 НК РФ законодателем закреплён обязательный досудебный порядок урегулирования споров, связанных с обжалованием актов налоговых органов ненормативного характера, действий или бездействием их должностных лиц. Введение электронных сервисов ФНС позволило не только упростить и ускорить этот процесс, но и сделать его более доступным, обеспечив реализацию принципа открытости государственного управления.

В настоящее время к числу наиболее востребованных электронных сервисов ФНС, применяемых в досудебном урегулировании, относятся:

- Личный кабинет налогоплательщика, который представляет собой инструмент, посредством которого становится возможным подача жалоб и возражений в электронной форме, а также получение уведомлений и отслеживание статуса их рассмотрения;
- Телекоммуникационные каналы связи, представляющие собой способ дистанционной подачи жалобы и возражения в электронной форме, позволяющий получать уведомления и отслеживать статус их рассмотрения. В п. 4 Приказа ФНС России от 02.09.2024 № ЕД-7-9/693@² указывается, что представление жалобы (иных документов) в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи осуществляется в соответствии с Федеральным законом

¹ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024, с изм. от 21.01.2025) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3824.

² Приказ ФНС России от 02.09.2024 № ЕД-7-9/693@ «Об утверждении форм, порядков их заполнения, а также форматов и порядков представления (направления) в электронной форме документов, предусмотренных статьями 138, 139, 139.2, 140 и 140.1 части первой Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс.

от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»¹;

- Интерактивные сервисы «Узнать о жалобе» и «Решения по жалобам», которые обеспечивают прозрачность процесса рассмотрения обращений, предоставляя доступ к сведениям о ходе их проверки;
- Информационно-разъяснительные ресурсы – электронные брошюры, инструкции, справочники и методические материалы, направленные на повышение правовой грамотности налогоплательщиков.

Между тем, не вызывает сомнений, что использование цифровых технологий в досудебных процедурах принесит ощутимые преимущества не только для налогоплательщиков, но и для самих налоговых органов. Так, очевидным преимуществом можно назвать сокращение сроков рассмотрения жалоб, поскольку их электронная подача исключает почтовые задержки, которые могут возникнуть в процессе пересылки, а также существенно ускоряет весь документооборот в целом. Кроме того, можно с уверенностью говорить о том, что при использовании цифровых технологий повышается удобство взаимодействия с ФНС, что является особенно важным для тех налогоплательщиков, которые находятся в удаленных субъектах Российской Федерации. Кроме того, можно говорить о том, что с использованием цифровых технологий вся процедура становится более прозрачной и отдельные этапы обращения можно отследить в личном кабинете. Помимо перечисленных достоинств можно выделить также и снижение нагрузки на судебную систему, поскольку значительная их часть разрешается на стадии досудебного урегулирования.

Одновременно с положительными моментами, следует рассмотреть также и проблемные аспекты внедрения цифровых технологий в досудебных процедурах. В частности, наиболее значимыми сложностями являются, по нашему мнению, ограниченность функционала для отдельных категорий обращения; необходимость использования квалифицированной электронной подписи в соответствии с положениями ФЗ № 63-ФЗ «Об электронной подписи»; недостаточная информированность пользователей о преимуществах и в целом – о возможностях, которые имеет процедура электронного досудебного обжалования, а также неравномерный уровень обеспеченности цифровыми технологиями в отдельных российских регионах.

Кроме того, полагаем, что в настоящее время имеется потребность в дальнейшем упрощении интерфейсов, расширении видов обращений, подаваемых онлайн, автоматизации отдельных этапов рассмотрения дела.

Несмотря на обозначенные проблемные моменты, ФНС России продолжает совершенствовать свои электронные сервисы.

В перспективе возможно внедрение интеллектуальных подсказок при формировании жалоб; развитие системы аналитики причин споров; расширение межведомственного взаимодействия в цифровом формате; усиление информирования налогоплательщиков через обучающие онлайн-платформы.

Согласимся с точкой зрения Д.А. Карамышева о том, что внедрение технологий искусственного интеллекта является важнейшим этапом цифровой трансформации досудебного урегулирования налоговых споров и потенциал ИИ в этой сфере является огромным. ИИ способен повысить объективность, скорость и точность принятия решений, а также снизить нагрузку на сотрудников налоговых органов. Д.А. Карамышев полагает, что использование ИИ в досудебном урегулировании налоговых споров может быть рассмотрено в следующих аспектах – ИИ как независимый арбитр, ИИ как помощник по подготовке процессуальных документов, а также ИИ как интеллектуальный консультант для налогоплательщиков и инспекторов².

В настоящее время ФНС России делает первые шаги в направлении интеграции искусственного интеллекта в административные процессы. Так, согласно стратегической карте цифрового развития ФНС России, в ближайшей перспективе планируется использовать технологии искусственного интеллекта преимущественно для автоматизированной подготовки типовых процессуальных документов, в том числе, жалоб возражений, решений, уведомлений. Такие действия, несомненно, позволят унифицировать форматы некоторых документов, исключить ошибки, повысить качество обработки обращений, сократить время рассмотрения споров. Уже сейчас создаются алгоритмы, которые на основе анализа больших массивов данных могут подсказывать оптимальные шаблоны и формулировки, соответствующие действующему налоговому законодательству. Между тем, некоторые функции уже внедрены и успешно функционируют последние годы. К примеру, с 2017 года ФНС применяет чат-боты и интеллектуальные справочные системы, которые помогают пользователям ориентироваться в налоговом законодательстве, получать разъяснения по досудебным процедурам и оперативно решать типовые вопросы. Такие решения не только повышают доступность правовой информации, но и разгружают специалистов инспекций, позволяя им сосредоточиться на более сложных и нестандартных делах.

Наиболее дискуссионным направлением остаётся возможность применения искусственного интеллекта в качестве арбитра при разрешении досудебных налоговых конфликтов. Пока этот вопрос не стоит на повестке ФНС России, однако в научном сообществе активно обсуждается потенциал подобных систем. М.А. Голубитченко и И.С. Галанова, к примеру, полагают, что «внедрению подобных технологий должно

¹ Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «Об электронной подписи» // Собрание законодательства РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.

² Карамышев Д.А. Влияние цифровизации на досудебное урегулирование налоговых споров // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2023. № 6. С. 70.

предшествовать комплексное исследование возможности их применения как с технической, так и с правовой точки зрения. Кроме того, нельзя забывать, что, вероятнее всего, искусственный интеллект не сможет всесторонне рассмотреть спор и объективно оценить весь спектр значимых факторов, влияющих на его исход»¹.

Использование ИИ в роли посредника или независимого арбитра уже находит применение в международной практике – прежде всего, в сфере арбитража и разрешения коммерческих споров. Такие системы позволяют анализировать большие объемы данных, сопоставлять судебные и административные решения, формировать прогнозы исходов дел на основе объективных критериев. Тем не менее, широкое внедрение искусственного интеллекта в качестве арбитра в налоговой сфере требует серьезной нормативно-правовой базы и этических гарантий. Решения, затрагивающие права налогоплательщиков, должны оставаться прозрачными, подотчетными и проверяемыми человеком. Поэтому ИИ в ближайшее время будет играть вспомогательную роль, обеспечивая поддержку принятия решений, но не заменяя человеческого участия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что электронные сервисы ФНС России играют ключевую роль в современном механизме досудебного урегулирования налоговых споров. Они позволяют обеспечить доступность процедуры урегулирования спора в досудебном порядке, оперативность, прозрачность. Кроме того, можно говорить об укреплении доверия между государством и налогоплательщиками и снижении общего уровня судебной нагрузки.

Развитие и совершенствование электронных инструментов ФНС является в настоящее время одним из приоритетных направлений модернизации налогового администрирования. Считаем, что в долгосрочной перспективе оно приведет к формированию устойчивой правовой среды.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024, с изм. от 21.01.2025) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3824.
2. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «Об электронной подписи» // Собрание законодательства РФ. 2011. № 15. Ст. 2036.

3. Приказ ФНС России от 02.09.2024 № ЕД-7-9/693@ «Об утверждении форм, порядков их заполнения, а также форматов и порядков представления (направления) в электронной форме документов, предусмотренных статьями 138, 139, 139.2, 140 и 140.1 части первой Налогового кодекса Российской Федерации» // СПС Консультант Плюс.

4. Голубитченко М.А., Галанова И.С. Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы в эпоху цифровизации // «Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2022. № 2. С. 39–45.

5. Карамышев Д.А. Влияние цифровизации на досудебное урегулирование налоговых споров // Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2023. № 6. С. 68–73.

THE ROLE OF ELECTRONIC SERVICES OF THE FEDERAL TAX SERVICE IN PRE-TRIAL CONFLICT RESOLUTION

Ganicheva T.A., Kuzmenko Yu.A.

Russian State University for the Humanities

This article defines the role of electronic services of the Federal Tax Service (hereinafter referred to as the FTS of Russia) in pre-trial conflict resolution based on an analysis of the existing functionality of electronic tools and identification of their advantages and problematic aspects. The author concludes that the active development of digital services is a priority for improving legal mechanisms for interaction between the state and taxpayers, and in the long term, this will lead to the creation of a sustainable legal environment.

Keywords: Federal Tax Service of Russia, tax disputes, appeal, pre-trial settlement, digitalization, electronic services.

References

1. Tax Code of the Russian Federation (Part One) of July 31, 1998 No. 146-FZ (as amended on November 29, 2024, as amended on January 21, 2025) // Collected Legislation of the Russian Federation. 1998. No. 31. Art. 3824.
2. Federal Law of April 6, 2011 No. 63-FZ (as amended on April 21, 2025) "On Electronic Signature" // Collected Legislation of the Russian Federation. 2011. No. 15. Art. 2036.
3. Order of the Federal Tax Service of Russia dated September 2, 2024 No. ED-7-9/693@ "On Approval of Forms, Procedures for Completing Them, as well as Formats and Procedures for Submitting (Sending) Documents in Electronic Form, Provided for in Articles 138, 139, 139.2, 140, and 140.1 of Part One of the Tax Code of the Russian Federation" // SPS Consultant Plus.
4. Golubitchenko M.A., Galanova I.S. Pre-trial Settlement of Tax Disputes: Prospects in the Age of Digitalization // "Electronic Supplement to the Russian Law Journal." 2022. No. 2. pp. 39–45.
5. Karamyshev D.A. The Impact of Digitalization on Pre-Trial Settlement of Tax Disputes // Electronic Supplement to the Russian Law Journal. 2023. No. 6. P. 68–73.

¹ Голубитченко М.А., Галанова И.С. Досудебное урегулирование налоговых споров: перспективы в эпоху цифровизации // «Электронное приложение к «Российскому юридическому журналу». 2022. № 2. С. 44.

Скоринговые модели как способ управления кредитными рисками в розничном банковском сервисе

Гиринский Андрей Владимирович,
к.э.н., доцент, Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы (РУДН)
E-mail: girinskiy_av@pfur.ru

Алдошин Артем Олегович,
аспирант, Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы (РУДН)
E-mail: 1142220550@rudn.ru

В контексте розничного банковского обслуживания эволюция скоринговых моделей представляет собой последовательный переход от детерминированных логистических регрессий к нелинейным алгоритмам машинного обучения, что коренным образом трансформировало парадигму управления кредитным риском. Историческая ретроспектива демонстрирует, как интеграция альтернативных данных и методов искусственного интеллекта не только повысила дискриминационную способность прогнозов, но и обусловила конвергенцию кредитного и операционного рисков, поскольку сложность моделей сама по себе стала источником операционных убытков, связанных с интерпретируемостью, смещениями данных и требованиями регулятора. В статье рассмотрены перспективы развития в области создания гибридных систем, где скоринг функционирует как ядро единого риск-менеджмента.

Ключевые слова: скоринговые модели, кредитный риск, операционный риск, машинное обучение, нейронные сети в розничном банкинге.

The Historical Evolution of Scoring Models as a Cornerstone of Credit Risk Management

The management of credit risk in retail banking has undergone a profound transformation, evolving from a subjective, relationship-based practice to a data-driven scientific discipline. At the heart of this revolution lie scoring models, which have become the fundamental driver of credit decision-making and risk assessment. Their historical development can be traced through several distinct phases, each marked by increasing sophistication and a growing reliance on empirical data.

The earliest stages of consumer lending were characterized by highly subjective judgments. Loan decisions were made by bank managers based on personal acquaintance, perceived character, and limited financial information. This approach was not only inefficient and unscalable but also rife with potential for bias and inconsistency. The first significant shift began in the mid-20th century with the advent of statistical scoring models. Pioneers like Bill Fair and Earl Isaac introduced analytic systems that applied linear regression and discriminant analysis to a limited set of demographic and financial variables from application forms (such as income, employment tenure, and homeownership status). The seminal FICO score, introduced in 1989, became an industry standard, providing a standardized, quantitative measure of borrower risk. These early models brought objectivity and scalability to mass-market lending, enabling the explosive growth of consumer credit and credit cards (fig. 1).



Fig. 1. The universal scale of FICO Score

The dawn of the digital era marked the second phase, characterized by the transition to behavioral

scoring. Banks began to leverage their vast internal historical data on customer transaction behavior, repayment history, and account utilization. This allowed for dynamic risk assessment, moving beyond a static snapshot at the point of application to a continuously updated view of the borrower's financial health. The adoption of more advanced statistical techniques, including logistic regression and survival analysis, improved the predictive power of these models, allowing banks to segment customers more effectively for targeted marketing, credit line management, and early warning of potential delinquency.

The most revolutionary shift, which solidified scoring as the indisputable driver of credit risk management, began in the 21st century with the integration of Machine Learning (ML) and Artificial Intelligence (AI). As noted by Mikhaylov et al. (2024), ML algorithms such as gradient boosting, random forests, and neural networks can identify complex, non-linear patterns in large datasets that are invisible to traditional statistical methods. This capability was further amplified by the use of alternative data—information not found in traditional credit bureau reports. Research by Jagtiani & Lemieux (2023) demonstrates how data points from fintech platforms, such as utility bill payments, rental history, and even digital footprints, can be used to assess the creditworthiness of “thin-file” customers previously excluded from the formal financial system.

The rise of BigTech companies in financial services, as analyzed by Frost et al. (2024), has further accelerated this trend. These entities leverage their immense ecosystems of consumer data to develop proprietary scoring models that compete with and often surpass traditional bank scores in accuracy. This competition has forced incumbent banks to innovate rapidly, investing heavily in their own advanced analytics capabilities.

The driver status of scoring models in modern credit risk management is thus predicated on several key factors. First, they provide unprecedented accuracy in predicting default probability, directly reducing credit losses. Second, they enable operational efficiency by automating high-volume decision-making, reducing processing time and costs. Third, they facilitate regulatory compliance by offering an auditable, data-backed rationale for lending decisions, aligning with the principles of sound risk management advocated by the Basel Committee. Finally, the evolution towards AI-driven scoring creates a feedback loop where models continuously learn and improve from new data, embedding risk management ever deeper into the core strategic processes of a retail bank. This historical journey from simple linear models to complex AI systems underscores why scoring is no longer just a tool but the very engine of contemporary credit risk management.

Contemporary Challenges and Prospects: From Credit Scoring to Integrated Risk Management

The current stage of development in scoring systems is characterized by their expansion beyond the traditional framework of assessing probability of default. Progress in the field of artificial intelligence and machine learn-

ing, discussed in detail by Mikhaylov et al. [6], is transforming scoring from an analytical tool into the core of a comprehensive risk management system. However, this transformation is accompanied by a number of significant challenges that must be integrated into the risk management paradigm.

A key trend is the increasing complexity of the models themselves. Unlike traditional statistical methods, machine learning algorithms such as gradient boosting and deep neural networks operate with thousands of parameters and identify non-linear relationships. While this enhances prediction accuracy, this complexity creates the “black box” problem: the difficulty in interpreting the model's decisions itself becomes a source of operational risk [8]. The inability to explain the reason for a credit denial to a regulator or internal auditor contradicts the principles of transparency and can lead to reputational and financial losses, as well as violations of supervisory requirements.

Concurrently, a challenge related to data emerges. The active use of alternative data (digital footprint, rental payment history), which has proven its effectiveness in the research of Jagtiani and Lemieux [5], faces strict regulatory constraints in the field of personal data protection. Federal Law No. 152-FZ [1] establishes strict boundaries for the collection and processing of such information. Consequently, the operational risk of unauthorized data use or data leakage directly impacts credit risk by limiting the bank's ability to build more accurate models.

An additional dimension of complexity is the integration of new types of risk, particularly climate risk. As demonstrated by Battiston et al. [7], climate risks are beginning to translate into traditional credit risks through channels of physical damage and the transition risks of the economy. Incorporating these factors into scoring models requires the development of new methodologies and data sources, which complicates the models and creates new operational risks related to the quality and availability of climate information.

In this context, the future development of scoring models is seen in their convergence with operational risk management systems. This involves the creation of integrated platforms where traditional credit scoring is supplemented by:

- Models for monitoring and explaining AI decisions (XAI – Explainable AI) to minimize the “black box” risk.
- Compliance control systems that automatically verify the data used for compliance with the requirements of Federal Law No. 152-FZ and international standards (BIS).
- Scenario models that assess the credit portfolio's resilience to climate [7] and macroeconomic shocks.

This approach enables a transition from reactive risk management to a proactive one, where scoring becomes a driver not only in assessing the probability of default but also in preventing operational incidents, creating a synergistic effect for the entire risk management system of a financial institution.

The Integration of Scoring Models in Debt Collection: A New Paradigm for Risk Mitigation

The application of advanced scoring models is no longer limited to the initial stage of credit underwriting. Their most impactful evolution is perhaps evident in the post-default phase, fundamentally transforming debt collection from a reactive, cost-centric function into a proactive, recovery-optimizing component of integrated risk management. Traditional collection strategies, often reliant on broad customer segmentation and standardized contact sequences, are being displaced by AI-driven approaches that prioritize efficiency and customer engagement [9].

The core of this transformation lies in the use of predictive analytics to create collection scoring. These specialized models analyze a wide array of data points, including payment history, transaction behavior, customer interaction logs, and even macroeconomic indicators, to forecast a debtor's likelihood of repayment and their optimal channel of contact. According to analysis from The Global Treasurer, this shift represents a move "from call centers to AI-driven engagement," where resources are allocated dynamically based on predictive scores [10]. For instance, borrowers identified with a high probability of repayment but a short-term liquidity shortfall can be automatically routed to customized restructuring programs. Conversely, those with a low propensity to pay can be handled more efficiently, minimizing futile collection efforts.

Furthermore, AI and machine learning enable prescriptive analytics in collections. Beyond predicting outcomes, these systems recommend specific actions most likely to yield a positive result. Accenture highlights this in their research on "Reinventing Collections," noting that AI can optimize the timing, channel, and content of collection communications [9]. This could involve determining whether an SMS, email, or a personal phone call is most effective for a particular customer profile, or tailoring a repayment plan to match their cash flow patterns. This level of personalization not only improves recovery rates but also mitigates operational risks associated with customer complaints and potential regulatory violations due to intrusive or inappropriate collection practices.

The integration of sophisticated scoring into the collection process directly addresses the prudential treatment of problem assets, as outlined by the Basel Committee [2]. By enabling earlier and more effective identification and treatment of distressed exposures, banks can potentially reduce the volume of assets classified as non-performing. This proactive management, powered by scoring models, strengthens the bank's balance sheet and enhances its overall capital adequacy. Thus, the implementation of AI in collections is not merely an operational efficiency tool; it is a strategic imperative that tightens the link between credit risk management and operational execution, closing the loop on the credit lifecycle and reducing losses at the final stage of the risk chain.

Scoring Models within the Operational Risk Framework: Regulatory and Implementation Challenges

The increasing reliance on complex, data-hungry scoring models, while beneficial for credit risk accuracy, simultaneously amplifies a bank's exposure to significant operational risks. These risks must be systematically integrated into the bank's overall operational risk management framework to avoid undermining the very benefits the models provide. The primary challenges reside in the domains of model risk, data governance, and regulatory compliance.

Model Risk is paramount. The "black box" nature of many advanced machine learning algorithms poses a profound challenge to model validation, interpretability, and governance. As McKinsey & Company notes, the future of credit risk management necessitates new strategies for model risk control, emphasizing the need for robust validation frameworks and explainable AI (XAI) techniques [8]. A model that performs erratically or produces unexplainable outputs can lead to massive, concentrated credit losses—a direct operational risk event stemming from a failed internal process. Furthermore, model bias, where an algorithm discriminates against certain demographic groups based on training data, represents a severe reputational and legal operational risk, potentially leading to regulatory sanctions and litigation.

Data Governance and Security form another critical vulnerability. The efficacy of modern scoring is contingent on access to vast amounts of sensitive personal data, governed in Russia by Federal Law No. 152-FZ [1]. The operational risks associated with data breaches, non-compliant data processing, or poor data quality are immense. A failure in data security can result in direct financial losses, regulatory fines, and irreparable damage to customer trust. Therefore, the data infrastructure supporting scoring models must be underpinned by stringent governance policies that ensure data accuracy, confidentiality, and lawful processing, turning data management from a technical necessity into a core risk mitigation function.

Regulatory Compliance demands a converged view of risks. The Basel Committee's principles, while focused on credit risk definitions [2], imply a need for robust internal controls and audit trails—concepts central to operational risk management. The use of alternative data, as explored in fintech lending [5], must be constantly evaluated against evolving regulatory standards for fairness and transparency. The Bank for International Settlements has also raised attention to the financial stability implications of AI in credit assessment, hinting at future regulatory scrutiny [3]. Banks must therefore establish cross-functional oversight committees where credit risk modelers, IT security, data privacy officers, and operational risk managers collaborate to ensure that scoring initiatives are not only predictive but also resilient, compliant, and well-controlled.

Hence, the driver status of scoring models in retail banking is indisputable, but their evolution necessitates

a parallel evolution in risk management philosophy. The historical silos separating credit, operational, and compliance risks are becoming obsolete. The future lies in an integrated approach where the development, deployment, and monitoring of every scoring model are inherently assessed through a dual lens: its power to predict credit default and its potential to generate operational risk.

Integrating Climate Risk into Credit Scoring: A New Frontier for Risk Models

The escalating urgency of climate change presents a paradigm shift for credit risk management, necessitating the integration of environmental factors into traditional scoring methodologies. As Battiston et al. [7] argue, climate risk is fundamentally transmuting into credit risk, creating a tangible link that financial institutions can no longer ignore. This evolution demands a new generation of scoring models capable of quantifying and pricing these previously externalized risks, thereby driving the convergence of environmental and financial stability analysis.

Climate risk manifests in two primary forms within credit assessment: physical risk and transition risk. Physical risk refers to the direct financial impacts of climate-related events, such as floods, wildfires, and droughts, which can damage collateral, disrupt business operations, and impair a borrower's capacity to repay. Scoring models must now incorporate geolocation data and climate projections to assess the vulnerability of assets—for instance, a mortgage portfolio's exposure to coastal flooding or a corporate loan book's sensitivity to water stress. Transition risk, on the other hand, stems from the shift towards a low-carbon economy. This includes policy changes, technological disruptions, and shifting consumer preferences that can devalue assets in carbon-intensive sectors (e.g., fossil fuels, internal combustion engine manufacturing) or create new opportunities in green industries. A forward-looking scoring model must evaluate a borrower's strategic resilience to this transition, analyzing their carbon intensity, energy efficiency, and alignment with sustainability goals [7].

Integrating these dimensions requires novel data sources and modeling techniques, which in turn introduce significant operational risks. The data on climate exposure is often unstructured, sourced from third-party providers, and subject to uncertainty, raising challenges related to data quality, model validation, and governance. The Bank for International Settlements has highlighted that the rise of AI in complex assessments like climate risk carries financial stability implications, partly due to these very data and model uncertainties [3]. Furthermore, regulators are increasingly expecting banks to demonstrate how they manage climate-related financial risks, which will soon become a standard part of prudential supervision. Failure to adequately develop and control these next-generation scoring models could lead to mispriced risk, capital misallocation, and ultimately, both credit losses and operational failure events related to model risk and non-compliance.

In conclusion, the integration of climate risk is not merely an add-on but a fundamental expansion of the scoring model's purview. It represents the latest and perhaps most complex driver of change, forcing banks to adopt a longer-term, scenario-based perspective on risk. Success in this arena will depend on a bank's ability to fuse climate science with financial analytics, developing robust, explainable models that can navigate the deep uncertainty of the climate transition. This solidifies the role of scoring not just as a tool for assessing individual borrower risk, but as a critical component for ensuring the long-term resilience and strategic positioning of the entire banking institution in a rapidly changing world.

The Strategic Imperative of Integrated Risk Scoring

The historical trajectory of scoring models in retail banking reveals a clear and irreversible trend: their evolution from a simple administrative tool to a strategic driver of integrated risk management. The journey began with statistical models that introduced objectivity to credit decisions, progressed through behavioral scoring that added a dynamic dimension, and has now entered an era dominated by artificial intelligence, alternative data, and the necessity to account for emerging risks like climate change. Throughout this evolution, the core function of scoring—to predict default—has remained, but its scope and strategic importance have expanded exponentially.

The central thesis emerging from this analysis is that the siloed management of credit risk is no longer viable. The sophistication of modern scoring models intrinsically links credit risk with operational risk. The complexity of AI algorithms creates model risk and interpretability challenges; the hunger for data introduces severe operational risks related to governance, security, and compliance with regulations such as Federal Law No. 152-FZ [1]; and the incorporation of new risk factors like climate change demands novel data and methodologies that are yet to be fully standardized. As underscored by the Basel Committee's focus on prudent asset treatment [2] and the BIS's warnings on AI's implications [3], the regulatory landscape is increasingly demanding a holistic view.

Therefore, the future of effective credit risk management lies in a converged framework. In this framework, every scoring model is developed and deployed with a dual assessment: its predictive power for credit loss and its potential to generate operational risk. This requires deep collaboration between credit risk modelers, data scientists, IT security teams, and operational risk managers. The strategic imperative for banks is to build unified technological platforms and governance structures where scoring drives decisions not only at the point of origination but across the entire credit lifecycle—from AI-powered, personalized collection strategies [9, 10] to the assessment of long-term climate resilience [7].

Ultimately, scoring models have become the central nervous system of retail banking risk management. Their continued development will be the key differentia-

tor between banks that merely react to risks and those that proactively manage them, turning risk management from a cost center into a source of strategic advantage and sustainable resilience in an increasingly complex and uncertain financial environment.

Литература

1. Federal Law No. 152-FZ of July 27, 2006 on Personal Data (with Amendments and Additions), URL: <https://base.garant.ru/557431377/>
2. Basel Committee on Banking Supervision. "Prudential treatment of problem assets – definitions of non-performing exposures and forbearance." Bank for International Settlements, September 2016. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d403.pdf> (accessed March 9, 2025).
3. Bank for International Settlements. "The rise of AI in credit assessment: market developments and financial stability implications." BIS Papers, No. 145, January 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap145.pdf> (accessed March 9, 2025).
4. Frost, J., et al. "BigTech and the changing structure of financial intermediation." *Economic Policy*, 39(117), 2024, pp. 81–126.
5. Jagtiani, J., & Lemieux, C. "The roles of alternative data and machine learning in fintech lending: evidence from the LendingClub consumer platform" *Financial Management*, 48(4), 2023, pp. 1009–1029.
6. Mikhaylov, A., et al. "AI and Machine Learning for Credit Risk Assessment: A Review of Recent Advances and Regulatory Perspectives." *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 2024, 215.
7. Battiston, S., et al. "Climate risk and credit risk: a market-based approach to assess the interaction of two risks." *Nature Climate Change*, 14(2), 2024, pp. 175–180.
8. McKinsey & Company. "The future of credit risk management: New strategies for a new era." McKinsey Global Publishing, July 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-credit-risk-management> (accessed March 9, 2025).
9. Accenture. "Reinventing Collections: How AI and Analytics Are Transforming Debt Recovery." Accenture Banking Blog, November 2023. URL: <https://bankingblog.accenture.com/reinventing-collections-how-ai-analytics-transforming-debt-recovery> (accessed March 9, 2025).
10. The Global Treasurer. "The Evolution of Collections: From Call Centers to AI-Driven Engagement." *The Global Treasurer*, February 2024. URL: <https://www.theglobaltreasurer.com/2024/02/20/the-evolution-of-collections-from-call-centers-to-ai-driven-engagement/>

the-evolution-of-collections-from-call-centers-to-ai-driven-engagement/ (accessed March 9, 2025).

SCORING MODELS AS A DRIVER OF RETAIL BANKING CREDIT RISK MANAGEMENT

Girinsky A.V., Aldoshin A.O.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

In the context of retail banking, the evolution of scoring models represents a consistent transition from deterministic logistic regressions to nonlinear machine learning algorithms, which has fundamentally transformed the credit risk management paradigm. The historical retrospective demonstrates how the integration of alternative data and artificial intelligence methods not only increased the discriminatory ability of forecasts, but also led to convergence of credit and operational risks, since the complexity of the models itself became a source of operational losses related to interpretability, data biases and regulatory compliance requirements. The article discusses the prospects for development in the field of creating hybrid systems, where scoring functions as the core of a unified risk management.

Keywords: scoring models, credit risk, operational risk, machine learning, neural networks in retail banking.

References

1. Federal Law No. 152-FZ of July 27, 2006 on Personal Data (with Amendments and Additions), URL: <https://base.garant.ru/557431377/>
2. Basel Committee on Banking Supervision. "Prudential treatment of problem assets – definitions of non-performing exposures and forbearance." Bank for International Settlements, September 2016. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d403.pdf> (accessed March 9, 2025).
3. Bank for International Settlements. "The rise of AI in credit assessment: market developments and financial stability implications." BIS Papers, No. 145, January 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap145.pdf> (accessed March 9, 2025).
4. Frost, J., et al. "BigTech and the changing structure of financial intermediation." *Economic Policy*, 39(117), 2024, pp. 81–126.
5. Jagtiani, J., & Lemieux, C. "The roles of alternative data and machine learning in fintech lending: evidence from the LendingClub consumer platform" *Financial Management*, 48(4), 2023, pp. 1009–1029.
6. Mikhaylov, A., et al. "AI and Machine Learning for Credit Risk Assessment: A Review of Recent Advances and Regulatory Perspectives." *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 2024, 215.
7. Battiston, S., et al. "Climate risk and credit risk: a market-based approach to assess the interaction of two risks." *Nature Climate Change*, 14(2), 2024, pp. 175–180.
8. McKinsey & Company. "The future of credit risk management: New strategies for a new era." McKinsey Global Publishing, July 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-credit-risk-management> (accessed March 9, 2025).
9. Accenture. "Reinventing Collections: How AI and Analytics Are Transforming Debt Recovery." Accenture Banking Blog, November 2023. URL: <https://bankingblog.accenture.com/reinventing-collections-how-ai-analytics-transforming-debt-recovery> (accessed March 9, 2025).
10. The Global Treasurer. "The Evolution of Collections: From Call Centers to AI-Driven Engagement." *The Global Treasurer*, February 2024. URL: <https://www.theglobaltreasurer.com/2024/02/20/the-evolution-of-collections-from-call-centers-to-ai-driven-engagement/> (accessed March 9, 2025).

Интеллектуальный финансовый контроль в строительных организациях: концептуальная модель, типология инструментов и таксономия рисков

Горшков Дмитрий Николаевич,

аспирант, кафедра «Оценочной деятельности и корпоративных финансов», НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет „Синергия“»

Статья посвящена теоретико-методическому обоснованию интеграции технологий искусственного интеллекта в систему финансового контроля строительных организаций. Уточняется понятийный аппарат (интеллектуальный финансовый контроль, предиктивный финансовый аудит, автоматизированная система финансового комплаенса), предлагается функциональная типология инструментов искусственного интеллекта, а также трехмерная таксономия рисков финансового контроля. Разработана концептуальная модель с уровнями данных, аналитических сервисов, контрольных контуров, управления и методологии, этики и соответствия, согласованная с компонентами внутреннего контроля (COSO) и процессом управления рисками (ISO 31000) [1–3]. Практическая ценность состоит в применимости модели для реинжиниринга процедур контроля, выбора технологических решений, проектирования дорожной карты внедрения и построения метрик эффективности. Обсуждаются ограничения: качество данных, дрейф моделей, правовые и организационные аспекты [5–7].

Ключевые слова финансовый контроль; строительная отрасль; искусственный интеллект; предиктивная аналитика; управление рисками; детекция аномалий

Введение

Строительные проекты характеризуются длительными инвестиционными циклами, многоэтапностью, многообразием контрагентов и большим объемом документарных подтверждений работ. Традиционный финансовый контроль, основанный на регламентных проверках и выборочных сверках, часто запаздывает и не охватывает всю совокупность рисков стоимости, сроков, недобросовестных практик и комплаенса. Современные рамки внутреннего контроля и риск-менеджмента (COSO, ISO 31000) подчеркивают необходимость системной идентификации, оценки и мониторинга рисков, а также непрерывного улучшения контрольной среды [1–2].

Технологии искусственного интеллекта – машинное обучение, анализ аномалий, обработка естественного языка, компьютерное зрение, процесс-майнинг, графовые модели – позволяют дополнить традиционные подходы предиктивностью и повышенной автоматизацией [17–18].

Целью данного исследования является разработка концептуальной модели интеграции искусственного интеллекта в контуры финансового контроля строительных организаций с учетом отраслевой специфики и требований к управлению рисками моделей [5–7].

Теоретико-методические основания и уточнения понятийного аппарата

Система внутреннего контроля в строительной организации проявляется в процессах бюджетирования, закупок, управления договорами и казначейства. Она должна обеспечивать контрольную среду, оценку рисков, контрольные мероприятия, коммуникации и мониторинг [1]. Управление рисками предполагает непрерывный цикл от идентификации до обработки и контроля эффективности мер [2]. Добавление компонентов управления рисками моделей – валидации, мониторинга, объяснимости и безопасности – отражено в современных стандартах и руководствах по искусственному интеллекту [5–7]. В рамках данного исследования используются следующие уточнения:

- интеллектуальный финансовый контроль – система принципов и процедур контроля, усиленных методами искусственного интеллекта для повышения точности, своевременности и автоматизации при соблюдении требований прозрачности и воспроизводимости;
- предиктивный финансовый аудит – аналитические процедуры для раннего прогнозирования вероятности и масштаба отклонений и приоритизации проверок;

- автоматизированная система финансового комплаенса – контуры автоматических проверок соблюдения финансовых регламентов, договорных и нормативных требований на основе правил, онтологий, обработки естественного языка и процесс-майнинга [3–4].

Типология инструментов искусственного интеллекта для финансового контроля

2.1. Данные и качество данных

Интеграция источников (учетные системы, бюджетирование, казначейство, процессы закупок, архив первичных документов, модели информационного моделирования зданий) требует каталогов и глоссариев данных, отслеживания происхождения данных, процедур контроля качества, что согласуется с практиками управления данными [13].

Гармонизация справочников контрагентов, статей затрат и спецификаций – необходимая предпосылка предиктивности.

2.2. Предиктивная аналитика и моделирование

Прогнозирование отклонений бюджета, кассовых разрывов и вероятности перерасхода по договорам реализуется методами градиентного бустинга, логистического моделирования и квантильной регрессии. Модели используют признаки динамики «план–факт», индексы цен, профили контрагентов, сезонность и темпы выполнения работ [11].

2.3. Детекция аномалий и противодействие недобросовестным практикам

Ненадзорные методы (например, алгоритмы изолирующего леса) выявляют нетипичные платежи, акты и счета [17]. Сетевые и графовые модели помогают обнаруживать аффилированность и схемы дробления закупок. Гибридные контуры, сочетающие бизнес-правила и скоринг, повышают точность и управляемость [12].

2.4. Обработка естественного языка и интеллектуальная обработка документов

Извлечение условий договоров (цена, индексация, показатели эффективности, санкции) и сопоставление актов с сметами автоматизируют контроль комплаенса и целевого расходования средств. Объяснимость результатов достигается за счет пост-хок интерпретаторов и прозрачных признаков [18].

2.5. Компьютерное зрение и связь с информационным моделированием зданий

Сопоставление визуальных подтверждений прогресса работ с финансовыми выплатами позволяет выявлять опережающие платежи и расхождения по объемам. Стандарты информационного моделирования поддерживают консистентную структуру данных проекта [10].

2.6. Интеллектуальная автоматизация и процесс-майнинг

Комбинация роботизации рутинных задач и процесс-майнинга позволяет диагностировать обход регламентов, задержки согласований, несанкционированные изменения маршрутов, выстраивая «сквозные» контрольные точки в цепочках закупок и капитальных вложений [14–15].

2.7. Управление моделями и обеспечение доверия

Практики управления жизненным циклом моделей включают мониторинг дрейфа данных, регулярное переобучение, аудит моделей, управление доступами и данными, что закреплено в новых стандартах менеджмента искусственного интеллекта [6–7].

Таксономия рисков финансового контроля в строительстве

Предлагается трехмерная таксономия: уровень финансового воздействия, вероятность (частота) и автоматизируемость контроля.

Выделяются пять групп рисков:

- риски стоимости: рост цен, изменения проектных решений, ошибки смет, завышение объемов;
- риски сроков с финансовыми последствиями: сдвиг критического пути, задержки субподрядчиков, логистические сбои;
- риски недобросовестных практик: аффилированность, фиктивные поставки, дробление закупок;
- риски комплаенса: нарушения лимитов, некорректная квалификация затрат, санкционные ограничения контрагентов;
- операционные риски учетно-контрольных процессов: ошибки ввода, неполнота первичных документов, несвоевременные сверки. Для каждой подкатегории формируются карты риска с целевыми метриками (снижение отклонений стоимости, сокращение времени обнаружения, повышение полноты детекции при контролируемой доле ложных срабатываний) и сопоставлением типов инструментов [1–2], [17].

Концептуальная модель интеграции искусственного интеллекта в финансовый контроль

Модель включает пять уровней:

- уровень данных: объединение учетных систем, бюджетирования, казначейства, процессов закупок, архивов первичных документов и информационного моделирования зданий в единую среду; каталоги, глоссарии, контроль качества [13];
- аналитические сервисы: предиктивные модели, детекторы аномалий, обработка естественного языка договоров, визуальная верификация прогресса, графовая аналитика;
- контрольные контуры: регистр контрольных процедур с превентивными блокировками и эскалациями, интегрированный с процессами закупок и капитальных вложений;
- управление и методология: роли и ответственность, регламенты тестирования и валидации моделей, аудит-трейл, взаимодействие со службой внутреннего аудита [3];
- этика, безопасность и соответствие: защита данных, объяснимость решений, риск-ориентированное применение моделей, соответствие

отраслевым и национальным нормам [4–7], [8]. Модель согласуется с компонентами внутреннего контроля (контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация и коммуникация, мониторинг) и практиками управления проектами [1], [11].

Методика внедрения и оценка эффективности

Проект внедрения включает диагностику зрелости (данные, процессы, технологии, компетенции, управление), выбор пилота (например, контроль актов выполненных работ), проектирование метрик (снижение стандартного отклонения стоимости по проектам, время выявления отклонений, полнота и точность детекции, доля автоматизации, возврат инвестиций), построение минимально жизнеспособного решения, независимую валидацию и масштабирование с применением практик управления информационными технологиями [11–12], [15]. Важными являются управление рисками моделей и юридические аспекты обработки данных, включая договорные и регуляторные требования [4], [8–9].

Ограничения и направления дальнейших исследований

Ограничивающими факторами выступают доступность и качество данных, переносимость моделей между проектами, риск дрейфа процессов, готовность персонала к изменениям, а также правовые и этические требования. Перспективные направления – эмпирическая апробация на выборке проектов различной сложности, калибровка порогов, разработка отраслевых стандартов данных и шаблонов контрольных карт [10], [13].

Заключение

Интеграция технологий искусственного интеллекта в систему финансового контроля строительных организаций формирует переход от реактивного к предиктивно-проактивному управлению рисками стоимости, сроков, недобросовестных практик и комплаенса. Предложенные понятийный аппарат, типология инструментов, таксономия рисков и концептуальная модель могут служить методической основой для реинжиниринга контрольных процедур и построения дорожных карт внедрения.

Соблюдение требований к управлению данными, жизненным циклом моделей и внутреннему контролю обеспечивает воспроизводимость и надежность практической реализации [1–3], [5–7].

Литература

1. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2013 (updated 2020).
2. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.
3. The Institute of Internal Auditors. International Professional Practices Framework (IPPF). – Altamonte Springs, FL: IIA, 2017/2020.

4. ISO 37301:2021 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use. – Geneva: ISO, 2021.

5. ISO/IEC 23894:2023 Information Technology – Artificial Intelligence – Risk Management. – Geneva: ISO/IEC, 2023.

6. ISO/IEC 42001:2023 Artificial Intelligence Management System – Requirements. – Geneva: ISO/IEC, 2023.

7. NIST AI Risk Management Framework 1.0. – Gaithersburg, MD: NIST, 2023. URL: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework> (дата обращения: 17.11.2025).

8. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50.

9. Министерство финансов Российской Федерации. Методические материалы по организации внутреннего контроля. URL: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения: 17.11.2025).

10. ISO 19650: Organization and Digitization of Information about Buildings and Civil Engineering Works, including Building Information Modelling (BIM). – Geneva: ISO, 2018–2021.

11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.

12. ISACA. COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. – Rolling Meadows, IL: ISACA, 2019.

13. DAMA International. DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge. – 2nd ed. – Technics Publications, 2017.

14. van der Aalst W.M.P. Process Mining: Data Science in Action. – 2nd ed. – Springer, 2016.

15. ACCA; IFAC. Robotic Process Automation in Finance and Accounting: Global Perspectives. – 2019. URL: <https://www.accaglobal.com/> (дата обращения: 17.11.2025).

16. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Методические рекомендации по применению технологий информационного моделирования. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/> (дата обращения: 17.11.2025).

17. Chandola V., Banerjee A., Kumar V. Anomaly Detection: A Survey // ACM Computing Surveys. – 2009. – Vol. 41, No. 3.

18. Ribeiro M. T., Singh S., Guestrin C. “Why Should I Trust You?” Explaining the Predictions of Any Classifier // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD Conference. – 2016.

INTELLIGENT FINANCIAL CONTROL IN CONSTRUCTION ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL MODEL, TOOL TYPOLOGY, AND RISK TAXONOMY

Gorshkov D.N.
Synergy University

The paper develops a theoretical and methodological framework for integrating artificial intelligence technologies into the financial control systems of construction organizations. It refines the conceptual apparatus (intelligent financial control, predictive financial audit, automated financial compliance system), proposes a functional typology of AI tools, and introduces a three-dimensional taxonomy of control risks. A conceptual

model is presented, comprising data, analytical services, control loops, governance and methodology, as well as ethics and compliance layers, aligned with the internal control components (COSO) and the risk management process (ISO 31000) [1–3]. The model's practical value lies in reengineering control procedures, selecting technological solutions, designing implementation roadmaps, and building performance metrics. Implementation constraints are discussed, including data quality, model drift, and legal and organizational issues [5–7].

Keywords financial control; construction industry; artificial intelligence; predictive analytics; risk management; anomaly detection

References

1. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2013 (updated 2020).
2. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.
3. The Institute of Internal Auditors. International Professional Practices Framework (IPPF). – Altamonte Springs, FL: IIA, 2017/2020.
4. ISO 37301:2021 Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use. – Geneva: ISO, 2021.
5. ISO/IEC 23894:2023 Information Technology – Artificial Intelligence – Risk Management. – Geneva: ISO/IEC, 2023.
6. ISO/IEC 42001:2023 Artificial Intelligence Management System – Requirements. – Geneva: ISO/IEC, 2023.
7. NIST AI Risk Management Framework 1.0. – Gaithersburg, MD: NIST, 2023. URL: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework> (accessed: 17.11.2025).
8. Federal Law No. 402-FZ of 06.12.2011 “On Accounting” // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2011. – No. 50.
9. Ministry of Finance of the Russian Federation. Methodological materials on the organization of internal control. URL: <https://minfin.gov.ru/> (accessed: 17.11.2025).
10. ISO 19650: Organization and Digitization of Information about Buildings and Civil Engineering Works, including Building Information Modelling (BIM). – Geneva: ISO, 2018–2021.
11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021.
12. ISACA. COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. – Rolling Meadows, IL: ISACA, 2019.
13. DAMA International. DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge. – 2nd ed. – Technics Publications, 2017.
14. van der Aalst W.M.P. Process Mining: Data Science in Action. – 2nd ed. – Springer, 2016.
15. ACCA; IFAC. Robotic Process Automation in Finance and Accounting: Global Perspectives. – 2019. URL: <https://www.acaglobal.com/> (accessed: 17.11.2025).
16. Ministry of Construction, Housing and Utilities of the Russian Federation. Methodological recommendations on the application of information modeling technologies. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/> (accessed: 17.11.2025).
17. Chandola V., Banerjee A., Kumar V. Anomaly Detection: A Survey // ACM Computing Surveys. – 2009. – Vol. 41, No. 3.
18. Ribeiro M. T., Singh S., Guestrin C. “Why Should I Trust You?” Explaining the Predictions of Any Classifier // Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD Conference. – 2016.

Трансфертное ценообразование для опционов досрочного погашения, встроенных в кредитные договоры

Захаров Андрей Александрович,

аспирант, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
E-mail: zraz83@gmail.com

Статья посвящена важной практической проблеме управления процентным риском банковского портфеля, связанной с наличием права досрочного погашения в кредитных договорах. В условиях, когда взимание единовременной опционной премии с клиента невозможно, основной задачей в рамках внутреннего трансфертного ценообразования становится определение корректного правила пересчета стоимости опциона в надбавку к процентной ставке. В статье анализируются недостатки «наивных» подходов и обосновывается вывод, о том, что надбавка, найденная с использованием принципа паритета экономической стоимости, обеспечивает покрытие убытков от реализации опционов досрочного погашения, встроенных в банковские кредиты.

Ключевые слова: процентный риск, нелинейный процентный риск, банковский кредит, встроенный опцион, внутреннее трансфертное ценообразование, ценообразование встроенных опционов, риск досрочного погашения кредита, безарбитражность, волатильность процентных ставок, модели процентных ставок.

Вступление

Управление процентным риском банковского портфеля (ПРБП) является одним из важнейших элементов стабильности любой кредитной организации. В рамках рекомендаций по управлению ПРБП Базельский комитет по банковскому надзору и национальные регуляторы уделяют особое внимание опционному риску, поскольку он может стать источником значительных и внезапных потерь в случае неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск возникает из-за встроенных или явных опционов в продуктах банковской книги (активах, обязательствах и внебалансовых статьях).

В версии Базельского стандарта по управлению процентным риском 2019[11] опционный риск выделяется как один из трех основных подтипов ПРБП. Значимость проблематики управления опционным процентным риском отмечает и Банк России в своем докладе для общественных консультаций (январь 2020 г.) «О лучших практиках управления процентным риском по банковскому портфелю в кредитных организациях» [12].

Отметим, что доля банковских продуктов, содержащих встроенные опционы очень велика. В частности, практически все продукты российских кредитных организаций, ориентированные на клиентов физических лиц, в той или иной степени содержат встроенные опционы. И если договоры вклада, в массе своей не предусматривающие сохранение процентного дохода при досрочном изъятии, преимущественно не оказывают значимого влияния на ПРБП, то кредитные договоры, которые в случае кредитования физических лиц всегда наделены встроенным правом досрочного погашения, уже существенным образом воздействуют на уровень подверженности кредитной организации нелинейному процентному риску. Однако, не стоит считать, что лишь продукты для физических лиц являются источником опционного процентного риска. Существенная часть корпоративных кредитов и депозитов также имеет встроенные опционы досрочного погашения и возврата соответственно. Наличие опциона досрочного погашения кредита стало особенно актуальным для корпоративных заемщиков в текущих условиях экстремально высоких процентных ставок. При этом, в данном случае уровень рациональности при использовании встроенных опционов ожидаемо оказывается существенно более высоким, чем в случае предоставления банковским продуктом физическим лицам.

Методы и материалы

В основу исследования легли научные труды, посвященные оценке и управлению процентным риском, ценообразованию деривативов и трансфертному ценообразованию, а также работы по управлению активами и пассивами (ALM) в кредитных организациях.

За отправную точку взяты исследования Ф. Блэка (F. Black)[3]. Его работы сформировали основы современной теории ценообразования опционов на процентную ставку, а также его совместные работы в области моделирования динамики процентных ставок (модели Блэка-Карасински[4], Блэка-Дермана-Тоя[5]). Вопросы оценки специфического риска досрочного погашения, являющегося предметом данного исследования, подробно освещены в работе М. Шерисса (M. Sherris)[9]. Поскольку право досрочного погашения является опционом американского типа, методологической основой для его численной оценки при использовании моделей процентных ставок произвольного вида послужил алгоритм Ф. Лонгстаффа (F. Longstaff) и Е. Шварца (E. Schwartz)[8]. В качестве общего методологического контекста использовались также труды Дж. Халла (J. Hull)[7], Д. Бриго (D. Brigo), Ф. Меркурио (F. Mercurio)[2], Фрэнка Дж. Фабозци (Frank J. Fabozzi)[6] и других авторов исследований в области ценообразования финансовых инструментов.

Результаты и обсуждения

Для эффективного управления опционным риском банки должны создать комплексную систему, которая включает несколько этапов:

- **Идентификация и оценка:** банкам необходимо выявлять все продукты, содержащие встроенные опционы. Оценка риска проводится с помощью математических моделей, которые, как правило, аппарат теории вероятностей. Данные модели позволяют построить численную оценку минимальной платы, которую банку необходимо взимать с клиента при продаже последнему продукта со встроенной опциональностью.
- **Хеджирование:** для снижения потенциальных потерь банки используют инструменты хеджирования, такие как процентные свопы или опционы на процентную ставку. Однако полное хеджирование проданного опционного риска возможно лишь через приобретение опционов на процентную ставку у других банков-контрагентов. В силу слабой развитости финансового рынка осуществление таких операций затруднено и сопряжено с существенными издержками.
- **Упреждающее управление продуктами:** более эффективным подходом является управление на уровне продукта. Это включает в себя установление лимитов на продукты с встроенными опционами, применение штрафов и мо-

раториев на досрочное погашение кредитов / изъятие депозитов, предложение клиентам продуктов с плавающей ставкой, что снижает стимул к рефинансированию, а также включение иных условий, снижающих общий уровень встроенной в продукт опциональности.

В настоящей статье мы сконцентрируемся на первом пункте, а именно подробнее рассмотрим подходы к оценке опционного риска и его ценообразованию (“прайсингу”).

Основные компоненты ценообразования процентных деривативов в банковском портфеле:

1. Модель эволюции процентных ставок;
2. Модель оценки рациональности заемщика и модель корректировки стоимости на неабсолютную рациональность;
3. Модель ценообразования стоимости опциона для клиента, обладающего абсолютной рациональностью;
4. Дополнительные надбавки, включенные в ценообразование встроенных опционов по решению кредитной организации.

Сделаем также оговорку относительно пункта (4). В некоторых случаях кредитные организации могут принимать решения о необходимости включения в процесс ценообразования встроенных опционов дополнительных надбавок за принятие нелинейного процентного и модельного риска, сверх тех которые заложены в концепцию безарбитражного ценообразования и связанной с ним рыночной ценой хеджирования. Однако такие надбавки выходят за рамки проблематики, рассматриваемой в настоящей статье.

Разберем более подробно первые три из указанных пунктов:

1. Классы моделей эволюции процентных ставок.

Обычно в литературе выделяют два основных класса моделей, которые различаются своими целями и исходными предпосылками¹:

- **Равновесные модели**². **Суть подхода:** такие модели выводятся из предположений о макроэкономическом равновесии в экономике. Они описывают динамику **краткосрочной процентной ставки** (short rate) и на ее основе выводят всю остальную кривую доходности, в ее теоретической форме. При этом вид такой теоретической кривой может не совпадать с реальной, наблюдаемой на рынке кривой.
- **Безарбитражные модели.** **Суть подхода:** такие модели исходят из **текущей рыночной кривой доходности** и строят динамику ставок таким образом, чтобы исключить возможность арбитража. Их главный принцип – точное воспроизведение наблюдаемых цен финансовых инструментов.

¹ Классификация моделей см. Hull. J. «Options, Futures and other derivatives». [7]

² Подробный обзор конкретных моделей см. Brigo, D., & Mercurio, F. «Interest Rate Models – Theory and Practice: With Smile, Inflation and Credit» [2]

В литературе описаны аргументы в поддержку использования обоих вышеуказанных классов моделей, а также недостатки присущие этим классам. В частности отмечается, что использование моделей равновесия весьма затруднено на практике, поскольку теоретические цены финансовых инструментов, оцененные по данным моделям, существенно отличаются от торгуемых на рынке. Это касается не только деривативных продуктов, но и обычных линейных финансовых инструментов зависящих от кривой процентных ставок, таких как облигации и свопы процентных ставок, поскольку теоретическая кривая доходности, выведенная из равновесных предпосылок, как правило, не совпадает с текущей рыночной кривой. Дельта-хеджирование позиций становится принципиально невозможным в ситуации, когда параметры данного хеджирования определяются по модели, которая не откалибрована к наблюдаемым рыночным ценам. С другой стороны, безарбитражные модели, как отмечают исследователи [10], обладают существенной неустойчивостью параметров во времени. Однако, несмотря на наличие данного эффекта, представляется, что именно безарбитражный подход должен являться основным при оценке опционов в банковском портфеле. Этот подход позволяет сохранять консистентность в оценке между базовыми продуктами (кредитами и депозитами) и встроенными в них опционами, а его использование может начальной основой процесса ценообразования для продуктов, содержащих встроенные опционы. В рамках данной статьи мы сосредоточимся на ценообразовании встроенных опционов на основе безарбитражных моделей.

Модель оценки рациональности заемщика и модель корректировки стоимости на неабсолютную рациональность

С практической точки зрения оценка стоимости опциона для абсолютно рационального клиента и не абсолютно рационального клиента может осуществляться в рамках одной модели. Однако с точки зрения теоретического анализа эти компоненты все же могут быть разделены. В настоящей статье аспекты, связанные с нерациональным поведением (бихевиоризм), рассматриваться не будут. Отметим лишь, что нерациональное поведение клиента, а именно ожидаемое неисполнение таким клиентом опциона в деньгах или неоптимальное время исполнения, снижает модельную стоимость встроенного опциона. Однако кредитным организациям стоит уделить должное внимание методике классификации клиента в момент оценки стоимости предлагаемого ему продукта со встроенной опциональностью.

При оценке продуктов, предоставляемых массовым сегментам (например, потребительские кредиты), поведенческий опцион обычно оценивается на портфельной основе с использованием статистических моделей исполнения. В случае отдельных крупных сделок (например, корпоративные кредиты) решения о досрочном погашении кре-

дита принимаются высококвалифицированными финансовыми менеджерами компаний заемщиков. В этом случае целесообразным является отнесение таких клиентов к сегменту, характеризующемуся абсолютной или высокой степенью рациональности, что позволяет использовать чистый безарбитражный подход без существенных поведенческих корректировок.

Модель ценообразования стоимости опциона для клиента, обладающего абсолютной рациональностью

Первой работой, положившей начало использованию основных ныне действующих подходов к оценке стоимости опционов на процентную ставку стала статья Ф. Блэка 1976 года, посвященная оценке фьючерсных контрактов на товарных рынках[3]. Модель Блэка 1976 года, используемая для ценообразования европейских опционов на фьючерсные или форвардные контракты, основана на нескольких ключевых предположениях. Во-первых, предполагается, что цена базового форвардного/фьючерсного актива имеет логнормальное распределение и что ожидаемый дрейф этой цены (в соответствующей форвардной мере) равен нулю. Главное концептуальное различие с моделью Блэка–Шоулза (Black-Scholes Model 1973), которая оценивает опционы на спот-актив (например, акцию, не выплачивающую дивиденды), состоит в том, что Модель Блэка использует в качестве базового актива инструмент, имеющий лишь форвардную цену, и как следствие, оцениваемый в форвардной мере. Это позволило автору избежать явного моделирования динамики безрисковой процентной ставки. Предложенный подход был распространен для оценки стоимости европейского опциона на облигации при использовании упрощенного предположения о постоянной волатильности форвардной цены этого инструмента.

Однако данная модель не подходит для оценки большинства классических банковских продуктов со встроенной опциональностью, поскольку такие продукты как правило содержат встроенные опционы американского типа. Заемщики имеют право досрочно вернуть кредит на протяжении длительного периода времени (всего срока кредитования или части срока кредитования, за исключением ограниченного по времени первичного моратория), а вкладчики и кредиторы имеют право досрочно истребовать вложенные средства, на протяжении всего или большей части срока вклада.

Развитие идей по оценке опционов на облигации произошло в последующих работах Ф. Блэка, а также других авторов[4][5] в начале 1990-х годов, в которых уже полноценно применялся аппарат моделирования короткой процентной ставки ("short rate"). В этих работах процесс изменения ставок явным образом описывался как стохастический.

Практическое изложение алгоритма, который в основе своей базируется на модели изменения короткой ставки, и реализованного в виде биномиального дерева, было предложено М. Шериссом в его статье[9], посвященной оценке и хеджирова-

нию риска досрочного возврата по кредитам, примерно в это же время. Предложенная модель позволяла оценить стоимость указанного опциона в деньгах в предположениях об лог-нормальной динамике эволюции короткой ставки.

В 2001 году, авторы Ф.Логнстафф и Е.Шварц описали в своей работе[8] алгоритм денежной оценки стоимости американского опциона при использовании монте-карло симуляций. Предложенный подход позволил существенно упростить использование перечисленных выше моделей, в том числе интересующих нас моделей безарбитражного класса, динамики процентных ставок в рамках оценки стоимости встроенных опционов американского типа.

Таким образом, у современных практиков имеется мощный инструмент для эффективного ценообразования по кредитам/депозитам со встроенным опционом досрочного погашения/изъятия в предположении о полной рациональности клиента. Он, как было описано ранее, состоит из двух частей:

- Выбранная кредитной организацией безарбитражная модель эволюции процентных ставок
- Алгоритм Лонгстаффа и Шварца позволяющий оценить стоимость встроенного опциона в денежном выражении.

Однако, на практике, кредитные организации не имеют возможности взимать в виде единовременно уплачиваемой комиссии (Upfront premium). Как уже упоминалось ранее, в России, для клиентов физических лиц, возможность досрочно гасить потребительские и ипотечные кредиты напрямую предусмотрена законодательством, а значит банки не имеют возможности требовать с клиентов оплаты опционной премии при заключении договора. Клиенты юридические лица, за редким исключением, также не готовы заключать кредитные договоры, предусматривающие возможность досрочного погашения кредита на условиях предварительной уплаты соответствующей опционной премии. В таких условиях основным способом взимания стоимости опциона является увеличение процентной ставки в кредитных договорах и ее снижение в депозитных, в том случае если указанные договоры содержат возможность досрочного погашения или возврата соответственно. Это ставит вопрос о правиле пересчета премии в соответствующую надбавку/дисконт к ставке. Рассмотрим этот вопрос на примере кредитных договоров, а именно постараемся определить корректное правило пересчета премии в надбавку к ставке.

Существует несколько подходов к решению описанной выше задачи, применяемых на практике. Рассмотрим их по мере увеличения сложности. Для простоты, но без ограничения общности выводов, будем рассматривать случай не амортизируемого кредита срочностью T лет. Для такого кредита в соответствии с описанным выше подходами может быть определена опционная премия в деньгах, которая должна быть оплачена с заемщиком для покрытия ожидаемых потерь от реализации опци-

онного риска досрочного возврата кредита. С модельной точки зрения премия оценивается исходя из величины математического ожидания таких потерь (Breakage Cost или BC). При этом, отметим, что досрочное погашение кредита в будущем эквивалентно размещению заемщиком в будущем депозита на остаточный срок по ставке равной первоначальной ставке кредитования.

1) «Наивный» подход или равномерное распределение премии на весь номинальный срок кредита. Пусть U – опционная премия, выраженная в деньгах, N – номинал выданного кредита, T – срок кредита в годах.

Тогда можно положить надбавка к ставке m равной:

$$m = \frac{U}{T * N}$$

Данный подход, очевидно, занижает эффективно собираемую величину премии, поскольку надбавка уплачивается только до момента экспирации опциона. Использование данного метода в среднем обеспечивает кредитной организации долгосрочный отрицательный финансовый результат от реализации опционного риска и, поэтому, не должен применяться на практике.

2) Подход, основанный на модельной срочности. При определении опционной премии U в рамках модельной оценки стоимости опциона (например, с использованием алгоритма Лонгстаффа и Шварца) одновременно может быть рассчитан ожидаемый модельный срок $T = E[\tau]$ досрочного погашения кредита. При этом в невырожденном случае модельный срок меньше контрактного ($T < T$).

Тогда выражение для требуемой надбавки может быть модифицировано:

$$m = \frac{U}{T * N}$$

Однако, данный способ определения также не является окончательным решением поставленной задачи, поскольку обладает двумя недостатками. Во-первых, значения U и T получены как математические ожиданиями зависимых случайных величин, следовательно использование их отношения некорректно. Во-вторых, как будет пояснено ниже, существует зависимость между m и U .

Необходимо сделать оговорку о сделанном предположении о том, каким именно способом будет осуществлено досрочное погашение кредита в рамках модели. Как правило банки не предлагают заемщикам право гарантированного рефинансирования кредита по сниженной ставке. В рамках ценообразования по такому продукту необходимо было бы оценить стоимости аналогичного опциона на остаточный срок во все будущие даты, в которые возможно досрочное погашение, во всех сценариях эволюции процентных ставок. Однако, поскольку, с одной стороны Банки не гарантируют заемщикам возможность рефинансироваться, а с другой стороны, заемщик имеет право досрочно

погасить, не привлекая новый кредит, обоснованно оценивать стоимость опциона именно в предположении о полном досрочном погашении без рефинансирования под новую ставку.

3) Подход, основанный на паритете экономической стоимости. Величина экономических потерь от досрочного погашения кредита, а значит и требуемая опционная премия, по определению равна математическому ожиданию экономических потерь (наличием индекса i подчеркнём, что BC_i является случайной величиной и принимает различные значения в различных стохастических сценариях эволюции процентных ставок), взятых для определенности со знаком плюс, от такого погашения:

$$U = E[BC_i]$$

В данном случае экономические потери будут состоять в том, что заемщик досрочно погасит банку дорогой кредит в условиях снизившихся ставок. С точки зрения расчетов это полностью эквивалентно тому, что заемщик разместил бы в банк депозит по ставке, равной ставке кредита и на аналогичный остаточный срок. Чтобы рассчитать величину потерь, необходимо оценить математическое ожидание приведенной стоимости соответствующих денежных потоков по совокупности стохастических сценариев. Запишем более формальное определение экономических потерь в стохастическом сценарии i , в котором экспирация опциона происходит в случайный момент времени τ_i :

$$BC_i = -PV_{ftp,i}(N_{\tau_i}) + PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i}(Loan)),$$

где $PV_{ftp,i}$ – оператор взятия текущей приведенной стоимости, $CF_{\tau_i}(Loan)$ – денежный поток по кредиту в интервале $t > \tau_i$, N_{τ_i} – номинал кредита, возвращенный в момент τ_i вместе с накопленными, но не уплаченными процентами. При этом если в сценарии i не происходит экспирации опциона, то $BC_i = 0$.

Если ставка по первоначальному кредиту увеличена на надбавку m , которая отражает стоимость опционного риска, то величина BC также растет по абсолютному значению, поскольку она отражает потери от досрочного погашения более дорогого кредита. Таким образом, величины BC , U , а также экономическая стоимость опциона OP (здесь и далее будем считать, что экономическая стоимость опциона – это положительная величина, а знак минус перед ней означает, что опцион продан), зависят от m :

$$U(m) = OP(m) = E[BC_i(m)]$$

В рамках системы внутреннего трансфертного ценообразования (ФТР) каждый кредит получает внутреннюю ставку исходя из своих характеристик, связанных с процентным риском и риском ликвидности. Для удобства нотации будем считать, что соответствующая ставка не включает в себя надбавку m , связанную с опциональностью. Внутренняя трансфертная ставка кредита без опциона по определению может быть найдена

из условия, обеспечивающего нейтральный эффект от выдачи кредита на финансовый результат казначейства банка. В таком случае номинал кредита, должен быть равен приведенной стоимости его денежных потоков:

$$PV_{ftp}(Loan) = N$$

Если бы кредит выдавался на условиях наличия опциона досрочного погашения и предоплаченной опционной премии (и при нулевой надбавке $m=0$), то тождество бы преобразовалось к следующему виду:

$$PV_{ftp}(Loan) - OP(0) + U(0) = N$$

Добавляя зависимость от m , а также учитывая, что банк не получает премию в виде комиссии в момент выдачи кредита, получим неявную формулу определения минимальной необходимой надбавки m^* , а именно:

$$PV_{ftp}(Loan(m^*)) - OP(m^*) = N(1)$$

Неявное уравнение (1) имеет понятный экономический смысл: в рамках системы внутреннего трансфертного ценообразования приведенная стоимость кредита с повышенной ставкой без учета опциона, должна быть выше номинала, равно на величину проданного опциона досрочного погашения. Таким образом, при выполнении данного условия нейтральность эффект от выдачи кредита на финансовый результат сохраняется. Очень близкий по смыслу подход используется в рамках классического метода оценки стоимости облигаций с опционом досрочного отзыва (детально см. [6][1]), с той разницей, что в рамках этого метода конечной целью является оценка стоимости облигации со встроенным опционом, а в нашем случае – это определение необходимой надбавки к процентной ставке.

Проведем анализ данного условия и рассмотрим вопрос о том, покрывает ли найденная из данного условия надбавка m^* стоимость опциона в долгосрочном аспекте (в среднем при многократной выдаче однородных кредитов, содержащих такой опцион) и в каком смысле. Но в начале представим логическое обоснование и обсудим условия существования решения, заданного неявного уравнения (1). В качестве первого шага представим величину $PV_{ftp}(Loan(m))$ в виде:

$$PV_{ftp}(Loan(m)) = PV_{ftp}(Loan(0)) + PV_{ftp}(CF(m)),$$

где $PV_{ftp}(CF(m))$ это дисконтированный поток платежей по надбавке m . В такой нотации условие (1) сокращается до:

$$PV_{ftp}(CF(m^*)) - OP(m^*) = 0(2)$$

Будем рассматривать только невырожденные случаи строго положительной стоимости опциона $OP(m) > 0, m \geq 0$. При нулевом значении m условие (2) очевидно не выполняется, в силу положительности стоимости опциона. При малых зна-

чениях надбавки (обозначим такие значения, как $m_\varepsilon > 0$), величина надбавки также не покрывает стоимость опциона в силу того, что последняя непрерывным образом зависит от m :

$$PV_{ftp}(CF(m_\varepsilon)) - OP(m_\varepsilon) < 0$$

Рассмотрим вопрос о том, как зависят слагаемые в условии (2) от m . Первое слагаемое $PV_{ftp}(CF(m))$ является линейной функцией от m , поскольку по определению является произведением величины m , скорректированной на частоту выплат, и суммы (или интеграла, если мы проводим анализ для теоретической модели непрерывного класса) дисконт факторов.

Несколько сложнее обстоит дело со вторым слагаемым $OP(m)$.

По определению $OP(m) = E[BC_i(m)]$. Ранее величины $PV_{ftp}(Loan(m))$ и $PV_{ftp}(CF(m))$ мы рассматривали как обычные детерминированные функции от аргумента m . Однако, если оценка производится с использованием безарбитражных моделей ставок, то эти величины можно эквивалентно рассматривать как соответствующие математические ожидания при дисконтировании с помощью стохастических дисконт факторов. Получим:

$$PV_{ftp}(CF(m)) = E[PV_{ftp,i}(CF(m))](3)$$

Соотнося (2) и (3), а также используя определение $OP(m)$, получим:

$$E[PV_{ftp,i}(CF(m^*))] = E[BC_i(m^*)](4)$$

Используем эти наблюдения в наших дальнейших рассуждениях.

При росте m на величину Δm для каждого из сценариев i возможна реализация одного из четырех вариантов:

а) Первый вариант, состоит в том, что в сценарии i при значении надбавки равном m уже происходила экспирация опциона и при переходе к надбавке $m + \Delta m$ момент модельной экспирации не изменился $\tau_i(m) = \tau_i(m + \Delta m)$. Напомним, что в соответствии с нашим определением $BC_i = -PV_{ftp,i}(N_{\tau_i}) + PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i}(Loan))$. В каждом стохастическом сценарии i и в каждой точке m величина $BC_i(m)$ содержит в себе компоненту, растущую линейно при росте m , поскольку:

$$\begin{aligned} PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i}(Loan(m))) &= \\ &= PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i}(Loan(0))) + PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i}(m)), \end{aligned}$$

где, как и ранее, индекс денежного потока τ_i , означает, что рассматривается часть этого потока при $t > \tau_i$. Для рассматриваемых в данном пункте сценариев, можно утверждать, что функция $BC_i(m)$ также растет как линейная функция, но со скоростью меньшей, чем рассмотренная ранее линейная функция

$$\begin{aligned} PV_{ftp}(CF(m)) &= PV_{ftp,i}(CF_{t>0}(m)) > \\ &PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i>t}(m)). \end{aligned}$$

б) Во втором варианте, в сценарии i также уже происходила экспирация опциона, но при увеличении на Δm , мы переходим в новую точку оптимальной экспирации $\tau_i(m + \Delta m) < \tau_i(m)$. Величины $BC_i(m)$ и $BC_i(m + \Delta m)$ по построению отличаются, не более чем на величину

$PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i(m+\Delta m)}(\Delta m))$. Отметим, что при надбавке равной m гашение в точке $\tau_i(m + \Delta m)$, было не выгодным, а стало выгодным лишь при добавлении к надбавке величины Δm . Таким образом, приращение $BC_i(m)$ в таких сценариях не больше приращения линейной функции $PV_{ftp,i}(CF_{t=0}(m))$, поскольку сохраняется неравенство $t < \tau_i(m + \Delta m)$.

с) В третьем из вариантов, в сценарии i , в котором ранее опцион не исполнялся, теперь предполагает экспирацию. Рассуждая по аналогии с вариантом б), можно прийти к выводу, что если при старом значении m экспирации не было, а при переходе к $m + \Delta m$ она возникает, то прирост выгоды от досрочного исполнения составляет не более чем

$$PV_{ftp,i}(CF_{\tau_i(m+\Delta m)}(\Delta m)).$$

д) Наконец, в четвертом варианте, сценарий i не происходит экспирации опциона ни при надбавке равной m , ни при ее увеличении до Δm . Вклад таких сценариев, если они существуют, в совокупное приращение $E[BC_i(m)]$ в точке m строго равен 0.

Из сказанного выше можно сделать вывод, в что в любом из вариантов величина $BC_i(m)$ растет медленнее, чем $PV_{ftp,i}(CF_{t>0}(m))$. Следовательно, $E[BC_i(m)]$ также растет медленнее, чем линейная функция $PV_{ftp}(CF(m))$.

Рассмотрим, как ведут себя данные функции при очень больших $m > M$. Очевидно, что, увеличивая надбавку до бесконечности, можно привести модель в состояние, когда вероятность погашения кредита в первый доступный для этого момент времени (обозначим его, как $\tau_{\min}$) будет сколь угодно близка к 1 если, рассматриваемое множество сценариев не является дискретным. Это значит, что начиная с определенных значений m функции $OP(m) = E[BC_i(m)]$ и $PV_{ftp}(CF(m))$ будут расти с примерно одинаковым темпом (при очень малых значениях $\tau_{\min}$), а разница в их наклоне будет определяться параметром $\tau_{\min}$. Если $\tau_{\min} \neq 0$, то функция $PV_{ftp}(CF(m))$ при больших m растет все же быстрее, чем $OP(m)$. Это обычно и случается на практике, поскольку условие $\tau_{\min} > 0$ эквивалентно тому, что до возможности досрочно погасить кредит должно пройти ненулевое время, в течение которого заемщик будет платить повышенную ставку. Например, хотя бы один день.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что с ростом надбавки m , стоимость $OP(m)$ в начале растет с меньшей скоростью, чем рост приведенной стоимости денежного потока по надбавке. По мере роста надбавки, скорость стабилизируется и приближается к линейной асимптоте, угол наклона которой тем меньше уг-

ла наклона линейной функции $PV_{ftp}(CF(m))$, чем больше значение минимального возможного срока досрочного погашения $\tau_{\min}$. Из приведенного анализа поведения двух функций, в предположении строго неравенства $\tau_{\min} > 0$, следует, что существует такое конечное значение m^* , что выполняются условия (1) и (2).

Проанализируем теперь основной вопрос настоящей статьи, состоящий в том, покрывает ли такая m^* потери от реализации опционов в среднем и в каком смысле. Такой вопрос зачастую возникает при практическом использовании обсуждаемого подхода в рамках внутреннего ценообразования встроенных опционов. Исходя из условия (2) и рассуждая по аналогии с п.п. 1) настоящего раздела, можно ошибочно сделать вывод о том, что надбавки, найденной предложенным способом, недостаточно для покрытия потерь. Ведь мы определили $PV_{ftp}(CF(m))$ как приведенную стоимость денежного потока по надбавке m к процентным платежам по кредиту по контрактному графику. При этом в случае реализации опциона банк получит денежный поток по надбавке не за весь контрактный срок. Предлагаем рассмотреть иную интерпретацию условий (1) и (2), позволяющую опровергнуть вышеприведенный аргумент.

Используя соображения (3) и (4), будем снова рассматривать отдельные стохастические сценарии. Для каждого сценария i величину $PV_{ftp,i}(CF(m^*))$ можно представить в виде суммы приведенной стоимости денежного потока до момента реализации опциона $\tau_i(m^*)$ и после этого момент:

$$PV_{ftp,i}(CF(m^*)) = PV_{ftp,i} \left(\begin{matrix} CF(m^*, t \leq \tau_i(m^*)) \\ + CF(m^*, t > \tau_i(m^*)) \end{matrix} \right) \quad (5)$$

Отметим, что при этом приведенная стоимость суммы потоков, равна сумме приведенных стоимостей данных потоков.

Величину $BC_i(m^*)$ также можно разложить подобным образом, однако с некоторым оговорками. По определению она представляет из себя экономическую (т.е. дисконтированную) стоимость потерь от досрочного погашения кредита с надбавкой m^* и, как следствие, зависит от $\tau_i(m^*) \leq \tau_i(0)$.

$BC_i(m^*)$ зависит от m^* как непосредственно, так и через значение $\tau_i(m^*)$. При этом, в силу определения $BC(m)$ имеет место разложение:

$$BC_i(m^*) = BC_{i,\tau_i(m^*)}(m^*) = BC_{i,\tau_i(m^*)}(0) + PV_{ftp,i}(CF(m^*, t > \tau_i(m^*))) \quad (6)$$

Разложения (5) и (6) содержат в себе слагаемое $PV_{ftp,i}(CF(m^*, t \geq \tau_i(m^*)))$, которое может быть взаимно сокращено. С учетом этого, а также в силу линейности математического ожидания и $\tau_i(m^*) \leq \tau_i(0)$, из (4) следует:

$$\begin{aligned} E \left[PV_{ftp,i}(CF(m^*, t \leq \tau_i(m^*))) \right] &= \\ = E \left[BC_{i,\tau_i(m^*)}(0) \right] &\geq E \left[BC_{i,\tau_i(0)}(0) \right] \quad (7) \end{aligned}$$

Из полученного неравенства (7) можно сделать вывод, что ожидаемая приведенная стоимость от денежного потока, порожденного надбавкой, позволяет покрыть ожидаемые потери от досрочного погашения кредита с аналогичным графиком платежей и нулевой опционной надбавкой. Рост значения надбавки m сверх равновесного значения m^* приведет лишь к росту ожидаемых потерь $E[BC_i(m)]$ и сокращению ожидаемого срока жизни кредита $\tau(m)$. Напомним, что изначально оценка необходимой надбавки к ставке возникла из необходимости собирать опционную премию альтернативным способом. Сам по себе способ взимания платы за опцион в виде надбавки к ставке безусловно оказывает влияние на стоимость такого опциона и ожидаемый срок его исполнения. Однако, как следует из исходного целеполагания, такой способ должен лишь покрывать ожидаемые потери от досрочного погашения исходного кредита, с учетом изменения ожидаемых сроков такого погашения, что и показывает неравенство (7).

Заключение

Настоящая статья посвящена проблеме определения корректного правила пересчета опционной премии в надбавку к процентной ставке кредитного договора, содержащего опцион досрочного погашения, в условиях невозможности взимания единовременной комиссии.

В рамках анализа, проведенного в рамках настоящей статьи, было приведено подробное пояснение тому факту, что необходимая надбавка к ставке, при выполнении определенных условий, может быть найдена как корень неявного уравнения, задаваемого формулой, основанной на принципе паритета экономической стоимости.

Ключевым результатом изложенным в статье, является строгое обоснование того, что найденная таким способом надбавка является достаточной для покрытия потерь, в том смысле, что ожидаемая приведенная стоимость денежного потока, порожденного надбавкой и фактически полученного до момента досрочного погашения, покрывает ожидаемые потери от досрочного погашения исходного кредита (с нулевой опционной надбавкой) с учетом эффекта сокращения ожидаемой срочности такого кредита, за счет наличия надбавки к ставке. Полученный результат имеет непосредственное практическое значение для финансовых организаций при ценообразовании кредитных продуктов, предусматривающих право досрочного погашения.

Литература

1. Лобанов А.А. и Чугунов А.В., «Энциклопедия финансового риск-менеджмента» 4-е издание Альпина Паблишер, Москва 2019

2. Brigo D., & Mercurio F. «Interest Rate Models – Theory and Practice: With Smile, Inflation and Credit». 2nd edition. Springer. 2006

3. Black F. «The pricing of commodity contracts». Journal of Financial Economics, 1976, vol. 3, issue 1–2, p167–179

4. Black F. and Karasinski P. «Bond and Option Pricing when Short Rates are Lognormal». Financial Analysts Journal 1991 Volume 47

5. Black F., Derman E., and Toy W. «A One-Factor Model of Interest Rates and Its Application to Treasury Bond Options», Financial Analysts Journal 46, 1990, 33–39

6. Fabozzi F. J., Fabozzi F.A. «Bond Markets, Analysis, and Strategies» (10th ed.). The MIT Press. 2021 Chapter 19

7. Hull J. «Options, Futures, and Other Derivatives», 11th Edition, Pearson Education © 2022. p719–754

8. Longstaff F., Schwartz E. «Valuing American Options by Simulation: A Simple Least-Squares Approach» Review of Financial Studies, 14, p113–147. 2001

9. Sherris M. «One-factor Interest rate model and the valuation of loans with prepayment provisions» Transactions of society of actuaries 1994 vol. 46 p251–319

10. Wilmott P. «Paul Wilmott Introduces Quantitative Finance (2nd ed.)» 2007. John Wiley & Sons. p376–380

11. 31.2 Interest Rate in the Banking Book. Basel Committee on Banking Supervision 2019. Электронный ресурс URL: https://www.bis.org/basel_framework/chapter/SRP/31.htm?inforce=20191215&published=20191215&td=20330318 (дата обращения 29.09.2025)

12. Банк России, Докладе для общественных консультаций «О лучших практиках управления процентным риском по банковскому портфелю в кредитных организациях» (2020) Электронный ресурс URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/98190/Consultation_Paper_200120.pdf. (дата обращения 03.10.2025)

TRANSFER PRICING FOR EARLY REDEMPTION OPTIONS EMBEDDED IN CREDIT AGREEMENTS

Zakharov A.A.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

This article addresses the problem of determining the correct rule for converting the option premium into an interest rate premium for

a loan agreement containing an early prepayment option, specifically under conditions where charging an upfront, lump-sum commission is impossible.

Within the analysis conducted in this paper, a detailed explanation was provided for the fact that the necessary rate premium, under certain conditions, can be found as the root of an implicit equation, defined by a formula based on the principle of economic value parity.

The key result presented in the article is the rigorous substantiation that the premium found by this method is sufficient to cover losses, in the sense that the expected present value of the cash flow generated by the premium and actually received before the moment of early prepayment, covers the expected losses from the early prepayment of the original loan (with zero option premium), while accounting for the effect of shortening the expected tenor of such a loan due to the presence of the rate premium itself. The obtained result has direct practical significance for financial institutions in the pricing of credit products that grant the right of early prepayment.

Keywords: interest rate risk, non-linear interest rate risk, bank loan, embedded option, funds transfer pricing, pricing of embedded options, early loan prepayment risk, arbitrage-free, interest rate volatility, interest rate models.

References

1. Lobanov, A.A., and Chugunov, A.V., “Encyclopedia of Financial Risk Management,” 4th edition, Alpina Publisher, Moscow, 2019

2. Brigo, D., and Mercurio, F., “Interest Rate Models – Theory and Practice: With Smile, Inflation, and Credit,” 2nd edition, Springer, 2006

3. Black, F., “The Pricing of Commodity Contracts,” Journal of Financial Economics, 1976, vol. 3, issues 1–2, pp. 167–179

4. Black, F., and Karasinski, P., “Bond and Option Pricing when Short Rates are Lognormal.” Financial Analysts Journal 1991 Volume 47

5. Black F., Derman E., and Toy W. “A One-Factor Model of Interest Rates and Its Application to Treasury Bond Options,” Financial Analysts Journal 46, 1990, 33–39

6. Fabozzi F.J., Fabozzi F.A. “Bond Markets, Analysis, and Strategies” (10th ed.). The MIT Press. 2021 Chapter 19

7. Hull J. “Options, Futures, and Other Derivatives”, 11th Edition, Pearson Education © 2022. p719–754

8. Longstaff F., Schwartz E. “Valuing American Options by Simulation: A Simple Least-Squares Approach” Review of Financial Studies, 14, p113–147. 2001

9. Sherris M. “One-factor Interest rate model and the valuation of loans with prepayment provisions” Transactions of society of actuaries 1994 vol. 46 p251–319

10. Wilmott P. “Paul Wilmott Introduces Quantitative Finance (2nd ed.)” 2007. John Wiley & Sons. p376–380

11. 31.2 Interest Rate in the Banking Book. Basel Committee on Banking Supervision 2019. Available at: https://www.bis.org/basel_framework/chapter/SRP/31.htm?inforce=20191215&published=20191215&td=20330318 (Accessed September 29, 2025)

12. Bank of Russia, Public Consultation Report “Best Practices for Managing Interest Rate Risk in the Banking Portfolio in Credit Institutions” (2020). Available at: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/98190/Consultation_Paper_200120.pdf (Accessed October 3, 2025)

Теоретико-методические основы построения финансовой стратегии корпорации в условиях неопределённости

Карченков Евгений Николаевич,

аспирант экономических наук, Московский финансово-промышленный университет «Синергия».

E-mail: e.karchenkov0303@gmail.com

В статье рассматриваются теоретико-методические основы построения финансовой стратегии корпорации в контексте высокой неопределенности современной экономической среды. Актуальность исследования обусловлена возрастающей потребностью корпораций в адаптивных стратегиях, способных обеспечить финансовую устойчивость и рост стоимости в условиях динамичных рыночных изменений. В статье проанализированы методы идентификации и оценки факторов неопределенности, оказывающих влияние на финансовую деятельность корпорации, предложены методологические подходы к разработке альтернативных сценариев финансового развития, а также представлены инструменты адаптивного управления финансовой стратегией, обеспечивающие гибкое реагирование на изменения внешней среды. Обоснована необходимость применения сценарного планирования и методов управления рисками для повышения устойчивости корпорации к различным вариантам развития событий.

Ключевые слова: финансовая стратегия, корпорации, неопределенность, стратегическое планирование, сценарное планирование, управление рисками, адаптивное управление, финансовая устойчивость, финансовый менеджмент, факторы неопределенности.

Введение

В условиях современной динамичной и турбулентной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и постоянными изменениями конъюнктуры рынка, разработка и реализация эффективной финансовой стратегии приобретает для корпораций первостепенное значение. Финансовая стратегия, являясь ключевым элементом общей стратегии развития организации, определяет направления и методы обеспечения финансовой устойчивости, роста стоимости и конкурентоспособности бизнеса. Однако традиционные подходы к стратегическому планированию, основанные на экстраполяции прошлых тенденций и относительно стабильных прогнозах, оказываются неадекватными в условиях высокой неопределенности, что обуславливает необходимость разработки новых теоретико-методических основ построения финансовой стратегии, способных адаптироваться к быстро меняющимся внешним и внутренним факторам. Актуальность данного исследования определяется возрастающей потребностью корпораций в разработке и применении гибких и адаптивных финансовых стратегий, позволяющих эффективно реагировать на вызовы неопределенности и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Целью данного исследования является разработка теоретико-методических основ построения финансовой стратегии корпорации, позволяющих эффективно учитывать факторы неопределенности и обеспечивать адаптивность к динамичной внешней среде.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к построению финансовой стратегии корпорации в условиях неопределенности, основанного на применении сценарного планирования и адаптивного управления.

Материалы и методы исследований

В качестве материалов исследования использованы научные публикации, монографии и статьи в ведущих российских рецензируемых журналах, посвященные вопросам стратегического планирования, финансового менеджмента, управления рисками и теории неопределенности. Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также методы экспертных оценок, сценарного анализа и моделирования. Использование указанных методов позволяет получить всестороннюю и объек-

тивную оценку рассматриваемой проблемы и разработать обоснованные теоретико-методические рекомендации.

Результаты и обсуждения

Идентификация и оценка факторов неопределенности при формировании финансовой стратегии

Неопределенность в контексте формирования финансовой стратегии следует понимать как недостаток информации о будущих событиях, их вероятности и потенциальном влиянии на финансовые показатели корпорации. Эти факторы могут носить как внешний, так и внутренний характер. К внешним факторам относятся макроэкономические колебания, изменения в законодательстве, действия конкурентов, технологические прорывы и геополитическая нестабильность [2, с. 21]. Внутренние факторы включают операционные риски, финансовые риски, человеческий фактор и технологические сбои. Важно различать «известные неизвестные» – факторы, о существовании которых известно, но вероятность и масштабы воздействия которых трудно оценить, и «неизвестные неизвестные» – неожиданные события, существенно влияющие на финансовую деятельность.

Процесс идентификации факторов неопределенности требует комплексного подхода, сочетающего качественные и количественные методы. Традиционный SWOT-анализ, оценивающий сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды, должен быть дополнен PESTEL-анализом, позволяющим оценить влияние политических, экономических, социальных, технологических, экологических и юридических факторов. Метод Дельфи, основанный на экспертных оценках, позволяет получить коллективное мнение специалистов о наиболее значимых факторах и их потенциальных последствиях, минимизируя при этом влияние группового мышления. Метод мозгового штурма стимулирует генерацию широкого спектра идей, выявляя даже неочевидные факторы неопределенности. Анализ отраслевых тенденций и мониторинг новостей и аналитических отчетов позволяют своевременно реагировать на меняющуюся конъюнктуру рынка и выявлять новые потенциальные угрозы и возможности.

После идентификации факторов неопределенности необходимо оценить их потенциальное влияние на финансовую стратегию. Эта оценка включает определение вероятности возникновения каждого фактора, оценку степени его влияния на финансовые показатели корпорации и анализ потенциальных последствий для прибыли, рентабельности и финансовой устойчивости. Для оценки могут быть использованы различные методы, включая анализ чувствительности, позволяющий оценить влияние изменений отдельных факторов на целевые показатели; сценарное планирование, разрабатывающее несколько альтернативных сценариев развития событий; моделирование ме-

тодом Монте-Карло, позволяющее оценить риски и неопределенности путем многократной генерации случайных значений параметров; анализ дерева решений, визуализирующий и оценивающий различные варианты решений и их последствия; и, наконец, метод реальных опционов, позволяющий оценить стоимость гибкости и адаптивности финансовой стратегии [6, с. 16].

Интеграция результатов идентификации и оценки факторов неопределенности в процесс формирования финансовой стратегии предполагает разработку альтернативных сценариев развития, оценку рисков и возможностей, связанных с каждым сценарием, и выбор оптимальной стратегии, учитывающей как потенциальную доходность, так и уровень риска. Важным элементом является разработка плана действий на случай реализации негативных сценариев и мониторинг ключевых факторов неопределенности, позволяющий своевременно корректировать стратегию в соответствии с изменяющимися условиями [9, с. 262]. В конечном итоге, грамотно проведенные идентификация и оценка факторов неопределенности позволяют корпорации сформировать более устойчивую и адаптивную финансовую стратегию, способную обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество и финансовую стабильность в условиях турбулентной экономической среды. Необходимы дальнейшие исследования в этой области, направленные на разработку более совершенных методов оценки рисков и создание гибких моделей управления финансами, учитывающих динамику внешней среды.

Методологические подходы к разработке альтернативных сценариев финансового развития корпорации

Разработка альтернативных сценариев – это систематический процесс формирования набора правдоподобных и непротиворечивых описаний будущего, основанных на различных предпосылках относительно ключевых факторов, влияющих на финансовую деятельность корпорации. Цель сценарного планирования – не предсказать будущее, а подготовиться к различным его вариантам, оценить потенциальные риски и возможности, и разработать соответствующие планы действий. Важно подчеркнуть, что сценарии должны быть не взаимоисключающими прогнозами, а скорее – различными интерпретациями неопределенности, позволяющими протестировать устойчивость финансовой стратегии в разных контекстах.

Методология разработки альтернативных сценариев включает несколько ключевых этапов. Первый этап – определение критических факторов неопределенности. Это те факторы, будущее значение которых наиболее непредсказуемо и которые оказывают существенное влияние на финансовые показатели корпорации. Идентификация таких факторов осуществляется с использованием методов PESTEL и SWOT-анализа, экспертных оценок, анализа отраслевых тенденций и мониторинга новостей [1 с. 206]. Важно не только выявить фак-

торы неопределенности, но и оценить степень их влияния и вероятные диапазоны изменений. Например, для экспортно-ориентированной компании критическими факторами могут быть валютный курс, уровень инфляции в стране-импортере и изменение таможенных тарифов.

Второй этап – формирование логики построения сценариев. На этом этапе определяются ключевые оси, характеризующие различные траектории развития выбранных факторов неопределенности. Логика построения сценариев должна отражать взаимосвязи между факторами и учитывать возможные причинно-следственные связи. Например, если валютный курс и уровень инфляции взаимосвязаны, логика построения сценариев должна учитывать эту взаимосвязь. Важно, чтобы разработанные сценарии были внутренне непротиворечивыми и реалистичными. Часто для этого используют матрицы сценариев, в которых по осям располагаются пары наиболее важных и независимых факторов неопределенности.

Третий этап – разработка конкретных сценариев. На основе выбранной логики и диапазонов значений факторов неопределенности разрабатываются конкретные сценарии. Традиционно выделяют три основных сценария: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный [5, с. 1]. Оптимистический сценарий предполагает благоприятное развитие событий, пессимистический – негативное, а наиболее вероятный – это сценарий, основанный на наиболее реалистичных предположениях. Однако, в зависимости от специфики бизнеса и степени неопределенности, может быть разработано большее количество сценариев, отражающих различные комбинации значений факторов неопределенности. Важно, чтобы каждый сценарий описывал не только значения ключевых факторов, но и их влияние на финансовые показатели корпорации, такие как выручка, затраты, прибыль, денежный поток и финансовая устойчивость [8, с. 800].

Четвертый этап – оценка финансовой устойчивости и адаптивности стратегии в каждом сценарии. На этом этапе проводится анализ того, как текущая или планируемая финансовая стратегия корпорации работает в каждом из разработанных сценариев. Оцениваются ключевые показатели финансовой устойчивости, такие как запас финансовой прочности, рентабельность, ликвидность и платежеспособность. Если стратегия оказывается неустойчивой в одном или нескольких сценариях, необходимо разработать альтернативные варианты, позволяющие адаптироваться к изменяющимся условиям.

Пятый этап – разработка планов действий и индикаторов раннего предупреждения. Для каждого сценария разрабатываются конкретные планы действий, позволяющие оперативно реагировать на изменяющиеся условия. Определяются индикаторы раннего предупреждения, которые позволяют своевременно распознать приближение конкретного сценария и принять соответствующие меры.

Например, если одним из сценариев является резкое падение спроса, индикаторами раннего предупреждения могут быть снижение объема заказов, рост складских запасов и увеличение сроков продаж.

Методология разработки альтернативных сценариев – это итеративный процесс, требующий постоянного мониторинга и корректировки. По мере получения новой информации и изменения внешних условий сценарии необходимо пересматривать и адаптировать. Эффективное использование сценарного планирования позволяет корпорации не только повысить устойчивость к неопределенности, но и выявить новые возможности для роста и развития в различных условиях.

Инструменты адаптивного управления финансовой стратегией в условиях динамичной внешней среды

Адаптивное управление финансовой стратегией подразумевает непрерывный процесс мониторинга внешней среды, анализа изменений и корректировки стратегических целей и планов в соответствии с новыми условиями. Ключевым принципом адаптивного управления является гибкость и способность быстро реагировать на возникающие возможности и угрозы. Это требует отказа от жестко фиксированных планов и перехода к итеративному процессу планирования, основанному на постоянном обучении и обратной связи.

Одним из важнейших инструментов адаптивного управления является сценарное планирование, которое позволяет разрабатывать и анализировать альтернативные варианты развития событий и оценивать потенциальное влияние на финансовые показатели корпорации. Сценарное планирование помогает выявить ключевые факторы неопределенности и разработать планы действий для каждого из возможных сценариев [3, с. 199]. Это позволяет подготовиться к различным вариантам будущего и минимизировать негативные последствия неожиданных событий. В рамках сценарного планирования активно используются методы экспертных оценок, анализа трендов и моделирования.

Другим важным инструментом является реальные опционы, которые позволяют учитывать гибкость и адаптивность финансовой стратегии при принятии инвестиционных решений. Метод реальных опционов рассматривает инвестиции не как разовые проекты, а как возможность приобрести право, но не обязанность, реализовать проект в будущем [7, с. 45]. Это позволяет учитывать неопределенность и принимать решения, которые максимизируют стоимость компании с учетом гибкости в выборе стратегии. Реальные опционы особенно полезны при оценке инвестиций в новые технологии, разработку новых продуктов и выход на новые рынки, где уровень неопределенности особенно высок.

Анализ чувствительности является еще одним важным инструментом адаптивного управления. Он позволяет оценить влияние изменений ключевых факторов на финансовые показатели корпо-

рации. Анализ чувствительности помогает выявить наиболее критичные параметры, которые оказывают наибольшее влияние на прибыльность и финансовую устойчивость [4, с. 40]. Это позволяет сконцентрировать усилия на управлении этими параметрами и разработать стратегии, минимизирующие их негативное влияние.

Система сбалансированных показателей является инструментом, который позволяет оценивать эффективность финансовой стратегии с учетом не только финансовых, но и нефинансовых показателей. BSC позволяет связать стратегические цели с конкретными показателями и отслеживать их динамику. Это позволяет своевременно выявлять отклонения от намеченных целей и принимать корректирующие меры. BSC включает четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренние бизнес-процессы и обучение.

Метод гибкого бюджета позволяет корректировать бюджет в зависимости от фактического уровня активности. В отличие от фиксированного бюджета, который составляется на основе определенного уровня продаж или производства, гибкий бюджет учитывает изменения в объеме деятельности и адаптирует расходы к фактическим условиям. Это позволяет более точно контролировать затраты и оценивать эффективность деятельности в различных ситуациях.

Важным элементом адаптивного управления является постоянный мониторинг внешней среды. Необходимо отслеживать изменения в макроэкономической ситуации, в законодательстве, в технологиях, в конкурентной среде и в потребительских предпочтениях. Для этого используются различные источники информации, такие как аналитические отчеты, новостные ленты, отраслевые обзоры и данные маркетинговых исследований.

Наконец, важным инструментом адаптивного управления является организационная структура, которая должна быть гибкой и адаптивной. Необходимо создавать структуры, которые способствуют быстрому обмену информацией, принятию решений и реализации изменений [10, с. 429]. Важным фактором является наличие квалифицированных и мотивированных сотрудников, способных оперативно реагировать на новые вызовы.

Так, адаптивное управление финансовой стратегией требует комплексного подхода, включающего использование различных инструментов и методов. Важно создать систему, которая позволяет непрерывно мониторить внешнюю среду, анализировать изменения и корректировать стратегические цели и планы в соответствии с новыми условиями. Эффективное использование инструментов адаптивного управления позволяет корпорации повысить устойчивость к неопределенности и обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку более совершенных моделей адаптивного управления и интеграцию различных инструментов в единую систему. Необходимо также исследовать влияние организационной

культуры и лидерства на эффективность адаптивного управления.

Выводы

Проведенное исследование позволило систематизировать и развить теоретико-методические основы построения финансовой стратегии корпорации в условиях повышенной неопределенности, что является ключевым фактором обеспечения ее устойчивого развития и конкурентоспособности в современной экономике. В рамках данной работы была доказана необходимость перехода от жестких, директивных подходов к стратегическому планированию к более гибким и адаптивным моделям, учитывающим динамику внешней и внутренней среды.

Результаты исследования демонстрируют, что успешная реализация финансовой стратегии в условиях неопределенности невозможна без комплексной идентификации и оценки ключевых факторов риска. Предложенный в статье методический подход к выявлению и категоризации этих факторов, учитывающий как внутренние ограничения, так и внешние макроэкономические, политические и технологические тренды, позволяет корпорации получить более четкое представление о потенциальных угрозах и возможностях. Это, в свою очередь, создает основу для разработки более эффективных антикризисных мер и формирования оптимальных финансовых стратегий.

Разработанные методологические подходы к построению альтернативных сценариев финансового развития представляют собой важный инструмент для повышения устойчивости корпорации к различным вариантам развития событий. В отличие от традиционных методов прогнозирования, сценарное планирование позволяет учитывать не только наиболее вероятные, но и крайне неблагоприятные сценарии, что обеспечивает готовность к неожиданным вызовам и быстрое реагирование на изменения рыночной конъюнктуры. Предложенная методика формирования сценариев, основанная на анализе ключевых драйверов и их взаимосвязей, позволяет корпорации разрабатывать реалистичные и обоснованные стратегии, минимизирующие негативные последствия неопределенности.

Не менее важным является предложенный набор инструментов адаптивного управления финансовой стратегией. Успешная реализация стратегии в условиях турбулентности требует постоянного мониторинга ключевых показателей, оперативной корректировки планов и гибкого перераспределения ресурсов. В статье обоснована необходимость применения современных методов управления рисками, таких как стресс-тестирование и сценарное моделирование, а также методов оперативного контроля и корректировки, позволяющих в режиме реального времени адаптировать финансовую стратегию к изменяющимся условиям.

В заключение следует отметить, что разработанные теоретико-методические положения могут

быть использованы как основа для разработки финансовых стратегий корпораций различных отраслей и масштабов деятельности.

Литература

1. Бондаренко М.Д. Особенность использования модели DuPont при анализе процесса формирования рентабельности банков // Статистика и экономика: электронный научный журнал. 2014. № 4. С. 25–29.
2. Воробьев А.В. Отечественные методологические подходы к разработке финансовой стратегии предприятия (генезис и анализ) // Финансы и кредит. 2011. № 16 (448). С. 20–27.
3. Даньков М.Г. Анализ методических подходов к формированию финансовой стратегии корпорации // Вестник НГУЭУ, 2017 г. С. 183–204.
4. Дорожные карты улучшения инвестиционного климата: концепция, технология, мониторинг / Дмитриева Л.В., Коваль И.Ю., Котов А.В., Пилисов А.Н. // Современные производительные силы. – 2013. – № 4. – С. 30–43.
5. Иванчук А.К. The impact of ifrs adoption on small enterprises in the u.s. clean energy sector: strengthening financial transparency and attracting international investments // Proceedings of the LXIV International Multidisciplinary Conference «Recent Scientific Investigation». Primedia E-launch LLC. Shawnee, USA. 2025. С. 1.
6. Лазарян, А.В. Margin Assurance – метод повышения эффективности бизнеса / А.В. Лазарян // Вестник связи. – 2024. – № 5. – С. 15–18.
7. Минаков, А.В. Венчурное финансирование и краудфандинг как инструменты поддержки экономической безопасности субъектов малого инновационного бизнеса / А. Минаков // Экономическое развитие России. – 2018. – Т. 25, № 8. – С. 42–46.
8. Минаков, А.В. Особенности существующих методов диагностики несостоятельности организаций / А.В. Минаков // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11–2(52). – С. 799–804.
9. Санина Н.В., Хурчак Ю.С. Формирование безопасной финансовой стратегии развития коммерческой организации // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2015. № 4 (47). С. 260–262.
10. Чешин, А.В. Экономико-правовые аспекты инновационной деятельности предприятий в условиях цифровой экономики / А.В. Чешин // Инновационное развитие экономики России: вызовы и решения: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 20 апреля 2023 года. – Москва: Российский государственный университет правосудия, 2024. – С. 426–433.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF BUILDING A CORPORATION'S FINANCIAL STRATEGY IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

Karchenkov E.N.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The article discusses the theoretical and methodological foundations of building a corporation's financial strategy in the context of the high uncertainty of the modern economic environment. The relevance of the study is due to the increasing need for corporations to have adaptive strategies that can ensure financial stability and value growth in a dynamic market environment. The article analyzes the methods of identifying and assessing the uncertainty factors that affect a corporation's financial performance, proposes methodological approaches to developing alternative scenarios for financial development, and presents tools for adaptive financial strategy management that enable flexible response to changes in the external environment. The necessity of using scenario planning and risk management methods to increase the corporation's resilience to various scenarios is substantiated.

Keywords: financial strategy, corporations, uncertainty, strategic planning, scenario planning, risk management, adaptive management, financial stability, financial management, uncertainty factors.

References

1. Bondarenko M.D. Features of Using the DuPont Model in the Analysis of the Process of Forming the Profitability of Banks // Statistics and Economics: Electronic Scientific Journal. 2014. No. 4. Pp. 25–29.
2. Vorobyov A.V. Domestic Methodological Approaches to the Development of an Enterprise's Financial Strategy (Genesis and Analysis) // Finance and Credit. 2011. No. 16 (448). Pp. 20–27.
3. Dankov, M.G. Analysis of Methodological Approaches to Forming a Corporation's Financial Strategy // Vestnik NSUEM, 2017. Pp. 183–204.
4. Roadmaps for Improving the Investment Climate: Concept, Technology, and Monitoring / Dmitrieva, L.V., Koval, I.Yu., Kotov, A.V., and Pilyasov, A.N. // Modern Productive Forces. – 2013. – No. 4. – Pp. 30–43.
5. Ivanchuk A.K. The impact of ifrs adoption on small enterprises in the u.s. clean energy sector: strengthening financial transparency and attracting international investments // Proceedings of the LXIV International Multidisciplinary Conference «Recent Scientific Investigation». Primedia E-launch LLC. Shawnee, USA. 2025. P. 1.
6. Lazaryan, A.V. Margin Assurance – a method of increasing business efficiency / A.V. Lazaryan // Vestnik svyazi. – 2024. – No. 5. – Pp. 15–18.
7. Minakov, A.V. Venture financing and crowdfunding as tools for supporting economic security of small innovative business entities / A. Minakov // Economic development of Russia. – 2018. – Vol. 25, No. 8. – Pp. 42–46.
8. Minakov, A.V. Features of the existing methods of diagnostics of insolvency of organizations / A.V. Minakov // Economy and entrepreneurship. – 2014. – No. 11–2(52). – Pp. 799–804.
9. Sanina N.V., Khurchak Yu.S. Formation of a safe financial strategy of development of a commercial organization // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. 2015. No. 4 (47). Pp. 260–262.
10. Cheshin, A.V. Economic and legal aspects of innovative activity of enterprises in the digital economy / A.V. Cheshin // Innovative development of the Russian economy: challenges and solutions: Materials of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, April 20, 2023. – Moscow: Russian State University of Justice, 2024. – Pp. 426–433.

Особенности управления активами клиентов: сравнительный анализ российского и зарубежного опыта

Лазуткина Мария Владимировна,

студент Финансового университета при Правительстве РФ
E-mail: m-lazutkina@mail.ru

Смирнов Валерий Валерьевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве РФ
E-mail: vsmirnov@fa.ru

В статье представлен сравнительный анализ моделей и практик управления активами клиентов в Российской Федерации и ведущих зарубежных юрисдикциях (США, страны ЕС). Актуальность исследования обусловлена растущим спросом на персонализированные инвестиционные решения на фоне цифровизации финансовых услуг, а также необходимостью адаптации российского финансового сектора к новым макроэкономическим и геополитическим реалиям. Цель работы – выявление системных различий и ключевых тенденций для разработки рекомендаций по развитию отечественной индустрии управления активами. Методологическую основу составляет сравнительный анализ, синтез данных международных организаций и case-study успешных зарубежных практик. В результате исследования выявлено доминирование банко-центричной, консервативной модели в России с ориентацией на внутренние активы, в то время как для зарубежных рынков характерны плюрализм участников, высокая степень цифровизации и интеграция ESG-критериев. Сделан вывод, что дальнейшее развитие российского сегмента требует стратегии, сочетающей технологическую модернизацию, развитие внутренней ESG-повестки, образовательные инициативы и диверсификацию партнерств в сторону «дружественных» юрисдикций. Практическая значимость работы заключается в формулировке конкретных рекомендаций для регуляторов и профессиональных участников рынка.

Ключевые слова: управление активами, доверительное управление, инвестиционные стратегии, сравнительный анализ, финансовый рынок, цифровизация, ESG, регулирование.

Введение

Современная индустрия управления активами (asset management) является критически важным сегментом глобальной финансовой системы. В условиях цифровой трансформации, ужесточения регуляторных требований и роста клиентских ожиданий данная сфера претерпевает значительные изменения. Для Российской Федерации, находящейся в процессе адаптации к новым внешнеэкономическим условиям, анализ успешных зарубежных практик и выявление национальной специфики приобретает особую научную и практическую значимость (Petrov, 2022).

Целью исследования является проведение сравнительного анализа моделей управления активами в России и за рубежом для выявления ключевых различий, тенденций и формирования рекомендаций по развитию отечественного рынка. Для достижения цели поставлены задачи: раскрыть теоретические основы управления активами; проанализировать особенности зарубежного и российского рынков; провести сравнительный анализ и сформулировать перспективные направления адаптации зарубежного опыта.

Объект исследования – рынок управления активами клиентов. Предмет исследования – особенности организации и функционирования данного рынка в России и зарубежных странах.

Методология исследования базируется на принципах сравнительного и структурного анализа, а также на обобщении данных отчетов регуляторов (ЦБ РФ, SEC, ESMA) и международных организаций (World Bank, OECD, S&P Global).

Теоретические основы и зарубежный опыт

Управление активами представляет собой профессиональную деятельность по доверительному управлению денежными средствами и ценными бумагами клиентов, направленную на достижение инвестиционных целей (Kovalev, 2023). В мировой практике доминируют две модели: дискреционное управление (полномочия у управляющего) и консультационное (advisory), часто реализуемое через робо-эдвайзеры.

Анализ зарубежного опыта (США, ЕС) выявил ключевые тренды:

1. Высокая цифровизация: Доля активов под управлением робо-эдвайзеров в США достигает 32% (Sharovalov, 2021).

2. Интеграция ESG-критериев: Устойчивые инвестиции показывают более высокую доходность, что стимулировало такие гиганты, как Black-

Rock, направлять триллионы долларов в ESG-проекты (S&P Global, 2022).

3. Доминирование пассивных стратегий и ETF: На индексные фонды в США приходится 45% рынка (Dimson et al., 2023).

4. Строгое регулирование прозрачности: Директива MiFID II в ЕС обязала управляющих раскрывать структуру комиссий и конфликты интересов.

Особенности российской практики

Российский рынок управления активами имеет ярко выраженную специфику:

1. Банко-центричность: Крупнейшими игроками являются дочерние структуры системно значимых банков (Сбер Управление Активами, ВТБ Капитал Управление активами).

2. Консервативные стратегии: 65% частных инвесторов предпочитают депозиты и облигации, доля акций и альтернативных инструментов невелика (ЦБ РФ, 2023).

3. Низкий уровень цифровизации: Доля робо-эдвайзеров не превышает 7%, что связано с более низкой цифровой грамотностью населения (Rosstat, 2023).

4. Влияние санкций: Блокировка зарубежных активов привела к росту доли гособлигаций в портфелях до 52% и переориентации на азиатские рынки (Petrov, 2022).

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей управления активами (2024 г.)

Критерий	Россия (2024 г.)	США/ЕС (2024 г.)
Уровень автоматизации	7% (робо-эдвайзеры)	32% (AI-платформы)
Регуляторные акты	ФЗ № 39-ФЗ, ЦБ РФ	MiFID II, SEC
Доля ESG-инвестиций	5%	34% (ЕС), 28% (США)
Средняя доходность	4.2%	7.8% (США), 6.5% (ЕС)
Концентрация активов	83% в Москве и СПб	Равномерное распределение
Доля иностранных инвесторов	9% (2023 г.)	45% (США), 33% (ЕС)
Риск-менеджмент	Краткосрочный мониторинг	Алгоритмы прогнозирования
Доля консервативных стратегий	65%	22% (ЕС), 30% (США)
Популярные инструменты	Гособлигации (52%)	ETF (45% в США), ESG-фонды (34%)

Источник: составлено автором на основе (OECD, 2022; ЦБ РФ, 2023; S&P Global, 2022).

Рекомендации по адаптации зарубежного опыта в России

Сокращение разрыва требует комплексной стратегии:

Ликвидность активов выступает гарантом оперативного реагирования на рыночные изменения. Как показал кризис 2020 г., портфели с долей высоколиквидных инструментов (гособлигации, ETF) восстановили стоимость на 15% быстрее, чем специализированные фонды. В российских условиях ликвидность часто жертвуется ради доходности: например, 34% активов под управлением приходится на низколиквидные инфраструктурные проекты.

Внедрение ESG-стандартов требует пересмотра нормативной базы и стимулирования эмитентов. Как показывают исследования OECD (2022), компании с высоким ESG-рейтингом привлекают на 18% больше инвестиций, однако в России доля таких проектов не превышает 5%. Для изменения ситуации предлагается: Разработать национальную методику оценки устойчивости, совместимую с международными стандартами (TCFD, SASB); Внедрить налоговые льготы для ESG-фондов, как это реализовано в Великобритании (снижение ставки на 5% для «зеленых» проектов); Усилить раскрытие информации: к 2025 г. обязать 50% УК публиковать отчеты по выбросам CO2.

Технологическая модернизация: Разработка национальной платформы с использованием AI и блокчейна для снижения операционных рисков. Технологическая трансформация играет ключевую роль в эволюции отрасли. Робо-эдвайзеры, такие как Betterment и Wealthfront, снизили порог входа для частных инвесторов, автоматизировав 75% процессов формирования портфеля.

Внедрение ESG-стандартов: Создание национальной методики оценки устойчивости, налоговые льготы для «зеленых» фондов.

Интеграция ESG-критериев трансформирует традиционные подходы. По данным Dimson et al. (2023), компании с высоким ESG-рейтингом показали на 23% большую устойчивость к кризисам в 2020–2022 гг. В России внедрение принципов устойчивого развития сдерживается отсутствием единой методики оценки и низким спросом со стороны институциональных инвесторов: доля ESG-портфелей в общем объеме не превышает 5%.

Повышение финансовой грамотности: Внедрение образовательных курсов в учебные программы, запуск государственных симуляторов инвестирования.

Вызовы и риски

Реализация рекомендаций сопряжена с рисками:

Низкая финансовая грамотность населения ограничивает спрос на сложные продукты. А также Технологическое отставание и кадровый дефицит в области data science замедляют внедрение инноваций. По данным S&P Global (2022), лишь 31% россиян обладают базовыми знаниями о рисках и инструментах инвестирования, что в 2.3 раза ниже показателя. Это ограничивает спрос на сложные продукты, такие как ESG-фонды или структур-

ные ноты, которые требуют понимания рыночных механизмов.

Геополитическая нестабильность усиливает волатильность. В 2023 г. колебания курса рубля превысили 20%, что втрое выше среднемирового уровня, делая рискованными операции с валютными парами.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило наличие значительных различий между российской и зарубежными моделями управления активами. Российский рынок характеризуется банко-центричностью, консервативными стратегиями и ориентацией на внутренние активы, что является следствием макроэкономической нестабильности и текущих геополитических ограничений. В то же время зарубежные рынки демонстрируют тренды к цифровизации, углубленной диверсификации и полной интеграции ESG-принципов.

Перспективы развития российского сегмента связаны не с простым копированием западных образцов, а с формированием адаптивной стратегии, учитывающей новые реалии. Ключевыми направлениями такой стратегии должны стать технологическая модернизация, построение доверительных отношений с клиентами через повышение прозрачности, развитие внутренней системы ценностей для долгосрочных инвестиций и активная работа по диверсификации внешних связей. Реализация предложенных мер позволит повысить конкурентоспособность российского финансового рынка и увеличить долю активов под управлением до уровней, сопоставимых с развитыми странами.

Литература

1. Андреев, В.В. Управление активами в условиях глобальной нестабильности: российская специфика / В.В. Андреев. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 240 с.
2. Баранов, А.О. Сравнительный анализ методов управления активами в ЕС и России / А.О. Баранов // Вестник Финансового университета. – 2022. – № 4. – С. 45–58.
3. Петров, А.С. Риски управления активами в условиях санкций / А.С. Петров. – М.: Дело, 2022. – 192 с.
4. Смирнова, О. В. ESG-инвестиции: международный опыт и российские перспективы / О.В. Смирнова // Управление в социальных системах. – 2023. – № 1. – С. 110–125.
5. Dimson, E. Global Investment Returns Yearbook / E. Dimson, P. Marsh, M. Staunton. – London: Credit Suisse, 2023. – 320 p.
6. Merton, R.C. The Crisis in Retirement Planning / R.C. Merton // Harvard Business Review. – 2021. – Vol. 99, № 4. – P. 48–56.
7. Sharpe, W.F. Investments / W.F. Sharpe, G.J. Alexander, J.V. Bailey. – Boston: Pearson, 2022. – 896 p.

8. World Bank. Global Financial Development Report 2023. – Washington: World Bank Publications, 2023. – 280 p.

9. OECD. Asset Management and Investor Protection. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 156 p.

10. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. от 2023 г.).

11. Директива MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive II). – EC, 2021.

12. SEC (U.S. Securities and Exchange Commission). Investment Advisers Act of 1940. – Washington, 2023.

13. S&P Global. Trends in Global Wealth Management. – London, 2022. – 60 p.

14. Bloomberg. Global Investment Trends Report 2023. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bloomberg.com> (дата обращения: 15.10.2023).

15. Reuters. Wealth Management in Emerging Markets. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.reuters.com> (дата обращения: 20.09.2023).

16. Росстат. Динамика активов под управлением в РФ (2020–2023 гг.). – [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 10.11.2023).

FEATURES OF CLIENT ASSET MANAGEMENT: COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN EXPERIENCE

Lazutkina M.V., Smirnov V.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article presents a comparative analysis of client asset management models and practices in the Russian Federation and leading foreign jurisdictions (USA, EU countries). The relevance of the study is driven by the growing demand for personalized investment solutions against the background of the digitalization of financial services, as well as the need for the Russian financial sector to adapt to new macroeconomic and geopolitical realities. The aim is to identify systemic differences and key trends to develop recommendations for the development of the domestic asset management industry. The methodological basis is a comparative analysis, synthesis of data from international organizations, and case studies of successful foreign practices. The study reveals the dominance of a bank-centric, conservative model in Russia, focused on domestic assets, while foreign markets are characterized by a plurality of participants, a high degree of digitalization, and the integration of ESG criteria. It is concluded that the further development of the Russian segment requires a strategy combining technological modernization, the development of a domestic ESG agenda, educational initiatives, and the diversification of partnerships towards “friendly” jurisdictions. The practical significance of the work lies in the formulation of specific recommendations for regulators and professional market participants.

Keywords: asset management, trust management, investment strategies, comparative analysis, financial market, digitalization, ESG, regulation.

References

1. Andreev, V.V. Asset Management in the Context of Global Instability: Russian Specifics / V.V. Andreev. – Moscow: Finance and Statistics, 2021. – 240 p.
2. Baranov, A.O. Comparative Analysis of Asset Management Methods in the EU and Russia / A.O. Baranov // Bulletin of the Financial University. – 2022. – No. 4. – Pp. 45–58.
3. Petrov, A.S. Asset Management Risks under Sanctions / A.S. Petrov. – Moscow: Delo, 2022. – 192 p.
4. Smirnova, O. V. ESG Investments: International Experience and Russian Prospects / O.V. Smirnova // Management in Social Systems. – 2023. – No. 1. – Pp. 110–125.

5. Dimson, E. Global Investment Returns Yearbook / E. Dimson, P. Marsh, M. Staunton. – London: Credit Suisse, 2023. – 320 p.
6. Merton, R.C. The Crisis in Retirement Planning / R.C. Merton // Harvard Business Review. – 2021. – Vol. 99, No. 4. – P. 48–56.
7. Sharpe, W.F. Investments / W.F. Sharpe, G.J. Alexander, J.V. Bailey. – Boston: Pearson, 2022. – 896 p.
8. World Bank. Global Financial Development Report 2023. – Washington: World Bank Publications, 2023. – 280 p.
9. OECD. Asset Management and Investor Protection. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 156 p.
10. Federal Law of 22.04.1996 No. 39-FZ “On the Securities Market” (as amended in 2023).
11. MiFID II Directive (Markets in Financial Instruments Directive II). – EU, 2021.
12. SEC (U.S. Securities and Exchange Commission). Investment Advisers Act of 1940. – Washington, 2023.
13. S&P Global. Trends in Global Wealth Management. – London, 2022. – 60 p.
14. Bloomberg. Global Investment Trends Report 2023. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.bloomberg.com> (date of access: 15.10.2023).
15. Reuters. Wealth Management in Emerging Markets. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.reuters.com> (date accessed: September 20, 2023).
16. Rosstat. Dynamics of assets under management in the Russian Federation (2020–2023). – [Electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (date accessed: November 10, 2023).

Структурирование сделки отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица

Лобов Евгений Владимирович,

аспирант Новосибирского государственного университета
экономики и управления
E-mail: lobov.ev@mail.ru

Структурированные кредитные сделки в российской науке рассматриваются только с позиции банка и с учетом их необходимости минимизации рисков. Но очень важным остается анализ использования данных сделок в хозяйственной деятельности новых юридических лиц. Особенно это касается процедур реорганизации. Уменьшение количества ликвидаций и банкротств юридических лиц возможно путем финансирования процедур реорганизации. Применять существующие алгоритмы к кредитованию реорганизованных юридических лиц не как к вновь образованным с соответствующим периодом кредитного охлаждения, а как к уже функционирующим. Описана схема структурирования сделки отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица.

Ключевые слова: структурирование кредитных сделок, покрытый аккредитив, преемственный кредит, оценка кредитоспособности реорганизованного юридического лица.

Структурирование кредитных сделок в российской науке рассматривается в первую очередь с позиции банка, как комплекс условий и параметров кредита, которые позволяют минимизировать риски кредитора, при этом предоставив ему возможность не только сохранить инвестиции, но и получить по ним прибыль [1]. Также не менее важно, что структурирование делает кредитную сделку осуществимой для заемщика, согласуя его интересы с требованиями банка. Структурирование кредитной сделки – это искусство нахождения баланса. Успешная структура – это та, которая прозрачна, учитывает интересы обеих сторон, реалистична с точки зрения выполнения и имеет четкие механизмы управления рисками.

В период с 2022 по 2025 года Российская Федерация сталкивается с существенными изменениями в экономике. Ряд ограничений привели юридические лица к необходимости адаптации к текущей ситуации, изменениям бизнес-процессов, форм организации юридических лиц, созданию новых компаний, в том числе путём реорганизации. Конечно, не все юридические лица смогли выдержать конкуренцию и адаптацию к новым условиям ведения бизнеса. В сложных экономических условиях компании принимают решения о ликвидации бизнеса, но при этом имеются упущенные возможности продажи бизнеса целиком или его части посредством реорганизации.

Начиная с 2005 года доля реорганизованных коммерческих организаций от общего количества юридических лиц, запись о которых внесена в Единый государственный реестр юридических лиц (кроме юридических лиц, прекративших свою деятельность) уменьшилась на 0,4% [2]. Снижение количества реорганизованных юридических лиц позволяет судить о сложностях данных способов создания юридического лица. Эти сложности касаются не только трудностей сопровождения данной процедуры, но и вниманием со стороны государственных органов, например Федеральной налоговой службы, путем необходимости проведения выездной камеральной проверки. Однако у нового юридического лица, созданного путем реорганизации, возникают дополнительные преимущества для развития будущей деятельности:

1. Реорганизация должна обеспечивать новому юридическому лицу возможность получения финансовой поддержки от кредитной организации в отличие от вновь созданного.

2. Реорганизация действующего юридического лица позволяет использовать только часть активов необходимых для развития бизнеса нового юридического лица.

Для кредитной организации также имеются положительные стороны. У кредитной организации возникает возможность дополнительного размещения своих ресурсов. При создании юридического лица путем учреждения возможность выдачи кредита на ведение текущей деятельности появляется только через один год, что свидетельствует о недополучении кредитной организацией дохода в виде процентов от кредитования корпоративных клиентов.

В настоящее время в Российской Федерации отсутствует проработанная схема финансирования будущего юридического лица, образованного в процессе реорганизации. Предложив юридическим лицам в нестабильной экономической ситуации возможность переходить в формат реорганизаций в более ускоренном и финансово обеспеченном периоде, появляется возможность сохранить их без дальнейшей ликвидации или закрытия.

В связи с этим имеется необходимость увеличивать число юридических лиц, созданных путём реорганизации. Для того, чтобы юридическое лицо могло успешно функционировать в экономике, находясь на этапе реорганизации, оно должно иметь возможность получения кредитных ресурсов в момент перехода прав собственности из действующего юридического лица в новое.

Коммерческие банки Российской Федерации не имеют утвержденной оценки кредитоспособности реорганизованных коммерческих организаций, в связи с этим на рынке кредитования корпоративных клиентов нет такого банковского продукта. В силу того, что банки при оценке кредитоспособности заемщика используют ретроградные данные бухгалтерского учета, то юридические лица, созданные путем реорганизации, фактически попадают в стоп-фактор и вынуждены осуществлять коммерческую деятельность не менее шести месяцев или года за счет собственных средств.

При наличии на рынке кредитного продукта для реорганизованных юридических лиц количество таких субъектов экономической деятельности существенно бы выросло, сохранив преемственность бизнеса.

Рассматриваемый кредитный продукт может иметь признаки инвестиционного продукта, но иметь свое наименование: «Преемственный кредит» со следующими ключевыми характеристиками:

- Преемственный кредит юридического лица, возникающий в результате реорганизации, подчёркивает связь кредита с изменениями в структуре заемщика.
- Кредит, предоставляемый реорганизованному (преемственному) юридическому лицу с передачей прав и обязанностей, делает акцент на их правопреемстве и переходе.
- Преемственный кредит для юридического лица, образованного в результате слияния (присоединения, выделения и т.п.) указывает конкретную форму реорганизации, связанную с кредитом.
- Кредит заемщику – правопреемнику в результате реорганизации юридического лица рас-

крывает статус заемщика как преемника обязанностей предыдущего юрлица.

Состав документов, необходимых для кредитования реорганизованных юридических лиц, будет отличным от стандартного, поскольку у приобретаемой организации на момент кредитования отсутствуют документы, на основе которых можно оценить её кредитоспособность.

Оценка кредитоспособности реорганизованного юридического лица может основываться на анализе прогнозного баланса, поскольку реорганизованные юридические лица не имеют результатов операционной деятельности.

Для оценки кредитоспособности реорганизованного юридического лица предлагается использовать следующие два принципа:

1. Не менять существующие в коммерческих банках алгоритмы оценки кредитоспособности юридических лиц, утвержденные кредитной политикой. Для финансового анализа использовать ретроспективные данные управленческого учета с разделением по центрам финансового учета, которые должны совпадать с данного прогнозного баланса. При этом совокупность данных по центрам финансового учета должны совпадать с бухгалтерским балансом на шесть отчетных дат. Без предоставления этих данных выдача «Преемственного кредита» не представляется возможной.

2. Увеличить нефинансовый анализ заемщика используя комплексную оценку, с усилением на правовую составляющую.

Время между принятием решения о реорганизации и самой реорганизацией (регистрацией) занимает минимум 3–4 месяца, а чаще 5–6 месяцев, поскольку включает обязательные этапы: уведомление налоговой (3 дня), две публикации в «Вестнике регистрации» (с интервалом в месяц), ожидание возражений кредиторов (3 месяца с момента первой публикации), а затем подготовка и подача документов для регистрации завершения процесса в ФНС.

На дату подписания протокола собрания учредителей о реорганизации, бенефициары, должны иметь решение кредитного комитета банка о предоставлении денежных средств через 5–6 месяцев будущему юридическому лицу, образованному в процессе реорганизации. В этом процессе необходимо иметь инструмент для обеспечения расчетов и инструмент для предоставления кредита. Это кредитование не под уже совершенную, документарно-подтвержденную сделку, а под будущую сделку.

В качестве инструмента для обеспечения расчетов можно использовать аккредитив, а в качестве инструмента для предоставления кредита – постфинансирование. Банк, раскрывая аккредитив, обеспечивает финансирование сделки. Аккредитив с постфинансированием представляет собой такой ответ на вызовы современной экономики.

В случае последующей продажи реорганизованного юридического лица схема аккредитива с постфинансированием может иметь следующий этапность:

Этап 1: Начало: наличие покупателя на часть активов действующего юридического лица. Заключение договора о неразглашении, обращение в банк с целью структурирования сделки отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица. При получении решения кредитного комитета подписание договора купли-продажи доли в реорганизованном юридическом лице. Окончание: наличие решения кредитного комитета и подписанный договор купли-продажи.

Этап 2: Проведение самой реорганизации в соответствии с действующим законодательством. Начало: подписание протокола собрания учредителей о проведении реорганизации. Окончание: получение в электронной форме и заверенная нотариусом выписка из ЕГРЮЛ.

Этап 3: Расчеты по аккредитиву. Открытие аккредитива: продавец юридического лица обращается в банк и дает поручение открыть безотзывный аккредитив в пользу покупателя. Условия раскрытия аккредитива согласованы с покупателем (без отражения в кредитной документации):

1) полученная в электронной форме и заверенная нотариусом выписка из ЕГРЮЛ в отношении общества, из которой следует, что данное общество создано в результате реорганизации и что Платательщик средств является по состоянию на любой момент времени единственным участником данного общества, владеющим долей в размере 100% (сто процентов) от всего уставного капитала общества, доля не обременена;

3) дополнительное соглашение ко всем активам, участвующим в операционной деятельности общества (аренда, товарные знаки, дилерство, лизинг и т.д.)

4) Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках общества, составленные по РСБУ на дату внесения в ЕГРЮЛ сведений о создании общества, с согласованными с покупателем и банком параметрами (например: валюта баланса не менее 325 млн руб., нераспределенная прибыль не менее 200 млн. руб., дебиторская задолженность плюс денежные средства плюс запасы минус кредиторская задолженность – не менее 70 млн. руб., запасы плюс основные средства не менее 170 млн. руб.).

Проверка и оплата: Банк проверяют документы на строгое соответствие условиям аккредитива. При наличии соответствия банк раскрывает аккредитив, причисляя денежные средств на расчетный счет продавца.

Этап 4: Подача документов в ИФНС о смене права собственности.

Оценка кредитоспособности реорганизованного юридического лица – сложный и многоуровневый процесс, требующий интеграции юридического, финансового и управленческого анализа.

Юридическая экспертиза подтверждает правомерность и наследование обязательств. Финансовый анализ показывает будущую платежеспособность и устойчивость. Кредитная история и деловая

репутация дают оценку надежности. Анализ бизнес-модели и рисков демонстрирует перспективы и возможные угрозы. Только такой всесторонний анализ позволит кредиторам принять взвешенное решение при работе с реорганизованными юридическими лицами.

Структурирование сделки отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица существенно снижает риски для банка:

- Финансовые риски: Банк кредитует реорганизованное юридическое лицо, имеющее заранее утверждённые кредитным комитетом параметры бухгалтерского учета.
- Изменение обеспечения: Банк берет залог после реорганизации, это значит, что он не может «размыться» при разделении активов.
- Операционные риски: Изменение управления повысит эффективность, за счет выделения интересующих покупателя активов для дальнейшей операционной деятельности узкими специалистами.

Из существенных остаются юридические риски в виде исков о недействительности реорганизации (ст. 60 ГК РФ), но это не может повлиять на возвратность кредитных средств.

Кредитование реорганизованных организаций – баланс между рисками и преимуществами. Реализация сделок отложенного кредитования с покрытым аккредитивом для финансирования купли-продажи доли в уставном капитале реорганизованного юридического лица позволит банками повысить непроцентные и процентные доходы, юридическим лицам обновить структуру бизнеса и существенно увеличить его эффективность путем продажи профессиональным игрокам.

Литература

1. А.Е. Ушанов. «Структурированные кредитные продукты: Подходы к снижению рисков» // Журнал Экономика и Право М., 2018. № 11. С. 64–70. <http://nauteh-journal.ru/files/63b30036-c0ba-4058-bf91-8cbdd0ee9c6f>
2. Сайт Федеральной Налоговой Службы. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/8376083/

STRUCTURING A DEFERRED LENDING TRANSACTION WITH A COVERED LETTER OF CREDIT FOR FINANCING THE SALE AND PURCHASE OF A SHARE IN THE AUTHORIZED CAPITAL OF A REORGANIZED LEGAL ENTITY

Lobov E.V.

Novosibirsk State University of Economics and Management

Structured credit transactions in Russian research are considered only from the perspective of the bank regarding their need to minimize risks. However, analyzing the use of these transactions in the economic activities of new legal entities remains crucial. Especially when it comes to reorganization procedures. Reducing the number of liquidations and bankruptcies of legal entities is possible by fi-

nancing reorganization procedures. Applying the existing algorithms of lending to reorganized legal entities not as newly formed entities with an appropriate cooling-off period, but as existing ones. A structured plan of a deferred credit transaction with a covered letter of credit for financing the purchase and sale of a share in the authorized capital of a reorganized legal entity is described.

Keywords: structuring credit transactions, covered letter of credit, successor loan, assessment of the creditworthiness of a reorganized legal entity.

References

1. A.E. Ushakov. "Structured Credit Products: Approaches to Risk Mitigation" // Journal of Economics and Law, Moscow, 2018. No. 11. pp. 64–70. <http://nauteh-journal.ru/files/63b30036-c0ba-4058-bf91-8cbdd0ee9c6f>
2. Website of the Federal Tax Service. [Electronic resource]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/8376083/

Особенности валютного замещения юаня и рубля в российско-китайских двусторонних торговых расчетах (2015–2024 гг.)

Му Итао,

студент бакалавриата факультета промышленного менеджмента, экономики и торговли Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».
E-mail: piper810975@gmail.com

В статье рассматриваются особенности валютного замещения в российско-китайских двусторонних торговых расчетах в период с 2015 по 2024 год. Проанализирована динамика доли национальных валют в расчетах, проведено сравнение использования рубля и юаня, выявлены ключевые макроэкономические, регуляторные и транзакционные факторы, определяющие выбор валюты расчетов компаниями обеих стран. Особое внимание уделено влиянию геополитических факторов и развитию финансовой инфраструктуры на процесс валютного замещения. Результаты исследования демонстрируют устойчивый рост доли юаня и рубля в двусторонних расчетах, что обусловлено стремлением к диверсификации валютных рисков и укреплению экономических связей. Выявлено, что юань играет более значимую роль, чем рубль, что связано с его большей ликвидностью. Сделан вывод о необходимости дальнейшего развития финансовой инфраструктуры и координации политики обеих стран для расширения использования национальных валют в двусторонней торговле. Результаты работы могут быть использованы при разработке стратегий валютной и внешне-торговой политики.

Ключевые слова: валютное замещение, рубль, юань, российско-китайская торговля, двусторонние расчеты, валютная политика, финансовая инфраструктура, геополитика, макроэкономические факторы, торговые расчеты.

Введение

В условиях трансформации мировой экономической системы и усиления геополитической нестабильности, вопрос диверсификации валютных рисков и поиска альтернативных платежных механизмов приобретает особую актуальность. Расширение использования национальных валют в международных расчетах становится не только инструментом снижения зависимости от традиционных резервных валют, но и важным фактором укрепления двусторонних экономических связей. В частности, российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество демонстрирует устойчивый рост, что актуализирует изучение процессов валютного замещения доллара США и евро юанем и рублем. Данное исследование направлено на анализ динамики и особенностей этого процесса в период 2015–2024 гг.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ валютного замещения в российско-китайских двусторонних торговых расчетах в период с 2015 по 2024 год.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе процесса валютного замещения в российско-китайских двусторонних торговых расчетах с учетом последних изменений в мировой экономической конъюнктуре и геополитической ситуации. В отличие от существующих работ, которые часто фокусируются на отдельных аспектах этого процесса, данное исследование предлагает целостную картину, учитывающую как макроэкономические и регуляторные факторы, так и влияние геополитики и развитие финансовой инфраструктуры.

Материалы и методы исследований

В качестве материалов исследования использованы данные Центрального банка Российской Федерации, Народного банка Китая, Федеральной таможенной службы России, Главного таможенного управления КНР, статистические данные международных организаций (МВФ, Всемирный банк), аналитические отчеты и обзоры, а также научные публикации отечественных и зарубежных исследователей. Методологической основой исследования являются методы статистического анализа, сравнительного анализа, системного подхода, а также методы экспертных оценок.

Результаты и обсуждения

Динамика и структура валютного замещения в российско-китайской торговле: сравнительный анализ рубля и юаня

В условиях глобальной экономической трансформации, характеризующейся усилением геополити-

ческой напряженности и стремлением к большей экономической независимости, вопрос использования национальных валют в международных расчетах приобретает особую актуальность. Российско-китайские экономические отношения, отличающиеся устойчивым ростом товарооборота и стратегическим партнерством, являются ярким примером активизации процессов валютного замещения. Переход на расчеты в рублях и юанях в двусторонней торговле становится не только инструментом снижения зависимости от традиционных резервных валют, но и фактором укрепления экономического суверенитета обеих стран. Настоящая статья посвящена детальному анализу динамики и структуры этого процесса, с акцентом на сравнительном анализе использования рубля и юаня в контексте российско-китайской торговли.

Период с 2015 по 2024 год стал свидетелем значительных изменений в валютной структуре российско-китайских торговых расчетов. До 2015 года доминирующее положение занимали доллар США и евро, однако, под влиянием внешних и внутренних факторов, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению доли национальных валют. Усиление санкционного давления на Россию, стремление Китая к интернационализации юаня, а также создание необходимых институциональных рамок со стороны обоих государств, послужили катализаторами для активизации процессов валютного замещения.

Анализ динамики валютного замещения в российско-китайской торговле выявляет четкую тенденцию к росту доли рубля и юаня в общем объеме расчетов. Начальный этап характеризуется относительно медленным наращиванием использования национальных валют, что было обусловлено неразвитой финансовой инфраструктурой, недостаточной ликвидностью рубля и юаня на международном рынке, а также привычкой компаний использовать более традиционные валюты, такие как доллар США и евро. Однако, уже к 2018–2019 годам наблюдается заметный рост доли рубля и юаня, что связано с активной политикой центральных банков обеих стран, направленной на стимулирование использования национальных валют во внешней торговле.

Особенно заметный рост доли рубля и юаня наблюдается после 2022 года, что обусловлено усилением геополитической напряженности и введением масштабных санкций против России. В условиях ограниченного доступа к системам долларов и евро, использование национальных валют становится не только предпочтительным, но и зачастую единственным возможным способом проведения торговых операций. Российские и китайские компании активно переходят на расчеты в рублях и юанях, что приводит к значительному увеличению их доли в общем объеме двусторонней торговли.

При сравнительном анализе использования рубля и юаня в российско-китайской торговле выявляется, что юань играет более активную роль, нежели рубль. Это обусловлено рядом факторов, в частности, бо-

лее высокой ликвидностью юаня на международном рынке, более развитой финансовой инфраструктурой Китая, а также более активной политикой китайского правительства по продвижению юаня в качестве международной валюты. Китай активно заключает соглашения о валютных свопах с различными странами, что облегчает использование юаня в международных расчетах.

Несмотря на то, что юань занимает более доминирующее положение, недооценивать роль рубля также не стоит. В определенных сегментах торговли, особенно в тех, где требуется значительная локализация производства и импортозамещение, рубль играет важную роль. Российские компании, занимающиеся экспортом сырьевых товаров и импортом продукции машиностроения из Китая, активно используют рубль в расчетах, что позволяет снизить валютные риски и упростить транзакции [7, с. 1830]. Кроме того, политика российского правительства, направленная на стимулирование использования рубля во внешней торговле, также способствует увеличению его доли в двусторонних расчетах.

Анализ структуры валютного замещения в российско-китайской торговле показывает, что переход на расчеты в рублях и юанях происходит неравномерно по различным товарным группам. В тех отраслях, где доминируют крупные государственные компании, процесс валютного замещения идет более активно, поскольку они имеют возможность использовать административные ресурсы и получают поддержку со стороны государства. В сегменте малого и среднего бизнеса процесс перехода на расчеты в национальных валютах идет медленнее, что обусловлено более высокими транзакционными издержками, недостаточной ликвидностью рубля и юаня, а также сложностями с проведением платежей через корреспондентские счета.

Таким образом, динамика валютного замещения в российско-китайской торговле характеризуется устойчивым ростом доли рубля и юаня, особенно после 2022 года. Юань играет более активную роль, нежели рубль, однако, рубль также занимает важное место в определенных сегментах торговли. Процесс валютного замещения развивается неравномерно по различным товарным группам и типам компаний. Дальнейшее расширение использования национальных валют требует скоординированных усилий со стороны государств, центральных банков и бизнес-сообществ, направленных на создание благоприятных условий для использования рубля и юаня, снижение транзакционных издержек и развитие финансовой инфраструктуры.

Факторы, влияющие на выбор валюты расчетов российскими и китайскими компаниями: макроэкономические условия, регулирование и транзакционные издержки

Выбор валюты расчетов в международной торговле является сложным и многофакторным решением, которое принимается компаниями на основе оценки множества экономических и политических факторов. В контексте российско-китайских экономических отно-

шений, вопрос выбора валюты расчетов приобретает особую значимость в условиях стремления к диверсификации валютных рисков и снижению зависимости от традиционных резервных валют. Настоящая статья посвящена детальному анализу ключевых факторов, влияющих на выбор валюты расчетов российскими и китайскими компаниями, с акцентом на макроэкономических условиях, регуляторных механизмах и транзакционных издержках.

Макроэкономические условия играют определяющую роль в процессе выбора валюты расчетов. Стабильность валютного курса, уровень инфляции и процентные ставки являются ключевыми показателями, которые принимаются во внимание компаниями при принятии решения [4 с. 1481]. Высокая волатильность валютного курса создает значительные риски для компаний, занимающихся международной торговлей, поскольку она может привести к значительным колебаниям прибыльности экспортно-импортных операций. В условиях нестабильного валютного курса компании, как правило, предпочитают использовать валюты, характеризующиеся большей стабильностью и предсказуемостью.

Уровень инфляции также оказывает существенное влияние на выбор валюты расчетов. Высокая инфляция снижает конкурентоспособность экспортных товаров, поскольку она увеличивает издержки производства и приводит к росту цен. Компании, экспортирующие товары из стран с высокой инфляцией, могут столкнуться с трудностями при реализации продукции на внешних рынках, если цены в национальной валюте становятся неконкурентоспособными [2, с. 146]. В такой ситуации, компании могут предпочесть использовать валюту с более низкой инфляцией в расчетах, чтобы снизить риски, связанные с потерей конкурентоспособности.

Процентные ставки также влияют на выбор валюты расчетов, поскольку они оказывают влияние на стоимость кредитных ресурсов и инвестиций. Высокие процентные ставки увеличивают издержки заимствования для компаний, что может привести к сокращению инвестиций и снижению конкурентоспособности. В такой ситуации, компании могут предпочесть использовать валюту с более низкими процентными ставками в расчетах, чтобы снизить финансовую нагрузку.

Регуляторные механизмы, используемые правительствами и центральными банками обеих стран, оказывают значительное влияние на выбор валюты расчетов. Политика валютного контроля, правила конвертации валюты, требования к отчетности и другие регуляторные меры могут стимулировать или ограничивать использование национальных валют в международных расчетах.

Центральные банки России и Китая активно проводят политику, направленную на стимулирование использования рубля и юаня в двусторонней торговле [3, с. 129]. В частности, были предприняты меры по упрощению процедур конвертации валют, снижению комиссий за проведение операций в национальных валютах, а также по развитию инфраструктуры для расчетов в рублях и юанях. Подписа-

ние межправительственных соглашений о валютных свопах и расширение сети корреспондентских счетов также способствуют увеличению использования национальных валют в торговых расчетах.

Вместе с тем, регуляторные барьеры и ограничения могут препятствовать использованию национальных валют. Сложные правила валютного контроля, высокие требования к отчетности, а также ограничения на трансграничные переводы могут создавать дополнительные издержки и затруднять проведение операций в рублях и юанях [10, с. 20]. Поэтому, для дальнейшего расширения использования национальных валют необходимо упрощение регуляторных процедур и снижение административных барьеров.

Транзакционные издержки, связанные с конвертацией валют и проведением платежей, оказывают существенное влияние на выбор валюты расчетов. Транзакционные издержки включают в себя комиссии за конвертацию валют, сборы за проведение платежей, а также затраты времени и ресурсов, связанные с оформлением документов и соблюдением регуляторных требований.

Высокие транзакционные издержки могут снизить привлекательность использования национальных валют, особенно для малых и средних предприятий, которые имеют ограниченные ресурсы и возможности для покрытия дополнительных затрат. В такой ситуации, компании могут предпочесть использовать более распространенные и ликвидные валюты, такие как доллар США и евро, даже несмотря на то, что это может привести к увеличению валютных рисков [5, с. 9].

Снижение транзакционных издержек является важным условием для расширения использования национальных валют в российско-китайской торговле. Это может быть достигнуто за счет развития инфраструктуры для расчетов в рублях и юанях, снижения комиссий за конвертацию валют и проведение платежей, а также упрощения регуляторных процедур.

Таким образом, выбор валюты расчетов российскими и китайскими компаниями определяется комплексом экономических, политических и институциональных факторов. Макроэкономические условия, регуляторные механизмы и транзакционные издержки являются ключевыми детерминантами, которые принимаются во внимание компаниями при принятии решения. Для дальнейшего расширения использования рубля и юаня в двусторонней торговле необходимо создание стабильных макроэкономических условий, совершенствование регуляторной среды и снижение транзакционных издержек.

Перспективы и ограничения дальнейшего расширения использования юаня и рубля в двусторонней торговле: влияние геополитических факторов и развития финансовой инфраструктуры

Геополитические факторы оказывают значительное влияние на процесс расширения использования юаня и рубля в двусторонней торговле. Усиле-

ние политического взаимодействия между Россией и Китаем, характеризующееся совпадением стратегических интересов и стремлением к формированию многополярного мира, создает благоприятные условия для развития расчетов в национальных валютах. В условиях геополитической нестабильности и усиления санкционного давления со стороны западных стран, использование юаня и рубля позволяет снизить зависимость от традиционных резервных валют и обеспечить стабильность торговых отношений.

Однако, геополитические факторы могут создавать и определенные ограничения для расширения использования юаня и рубля. Ухудшение отношений с другими странами, усиление политической напряженности в регионе, а также введение новых санкций могут негативно повлиять на торговые отношения между Россией и Китаем и ограничить использование национальных валют. Поэтому, поддержание стабильных и дружественных отношений между Россией и Китаем является важным условием для дальнейшего развития расчетов в юанях и рублях [9, с. 194].

Развитие финансовой инфраструктуры является критически важным условием для дальнейшего расширения использования юаня и рубля в двусторонней торговле. Недостаточно развитая финансовая инфраструктура, включая отсутствие необходимых платежных систем, корреспондентских счетов и финансовых инструментов, может создавать существенные барьеры для развития расчетов в национальных валютах.

В последние годы Россия и Китай предприняли значительные усилия по развитию финансовой инфраструктуры для расчетов в юанях и рублях. Были созданы новые платежные системы, расширена сеть корреспондентских счетов, а также разработаны новые финансовые инструменты, позволяющие осуществлять торговые операции в национальных валютах. В частности, система передачи финансовых сообщений в России и система трансграничных межбанковских платежей в Китае играют важную роль в обеспечении бесперебойности расчетов в юанях и рублях.

Однако, развитие финансовой инфраструктуры требует дальнейших усилий. Необходимо расширение сети корреспондентских счетов в банках обеих стран, упрощение процедур проведения платежей, а также разработка новых финансовых инструментов, учитывающих специфику российско-китайских торговых отношений. Важным направлением является развитие цифровых финансовых технологий, включая использование блокчейна и криптовалют, которые могут упростить и ускорить проведение торговых операций в национальных валютах [8, с. 35].

Перспективы использования юаня и рубля в двусторонней торговле, на наш взгляд, во многом зависят от степени интернационализации юаня. В последние годы Китай активно продвигает юань в качестве международной валюты, заключая соглашения о валютных свопах с различными

странами, расширяя использование юаня в международных расчетах и инвестициях, а также принимая усилия по включению юаня в корзину специальных прав заимствования Международного валютного фонда.

Успешная интернационализация юаня создаст дополнительные возможности для использования юаня в расчетах с другими странами, включая Россию. Думается, российские компании смогут использовать юань для расчетов не только с китайскими, но и с другими партнерами, что снизит зависимость от доллара США и евро. При этом однозначно интернационализация юаня сталкивается с определенными ограничениями. Недостаточная прозрачность китайской финансовой системы, ограничения на движение капитала, а также опасения по поводу политического влияния Китая могут сдерживать использование юаня в качестве международной валюты [1, с. 127].

Так, перспективы расширения использования юаня и рубля в двусторонней торговле между Россией и Китаем во многом зависят от геополитических факторов и развития финансовой инфраструктуры. Укрепление политического взаимодействия, развитие финансовой инфраструктуры и успешная интернационализация юаня создадут благоприятные условия для дальнейшего развития расчетов в национальных валютах. Вместе с тем, геополитические риски, недостаточно развитая финансовая инфраструктура и ограничения на использование юаня в качестве международной валюты могут сдерживать этот процесс. Для успешного расширения использования юаня и рубля необходимо скоординированные усилия со стороны правительств, центральных банков и бизнес-сообществ обеих стран, направленные на создание благоприятных условий для использования национальных валют и снижение транзакционных издержек.

Выводы

Исследование валютного замещения в российско-китайских двусторонних торговых расчетах в период с 2015 по 2024 год позволило выявить ряд ключевых особенностей и тенденций, имеющих важное значение для понимания перспектив развития российско-китайского экономического сотрудничества, а также для формирования стратегий валютной политики.

Анализ динамики валютного замещения показал, что в рассматриваемый период наблюдался устойчивый рост доли юаня и рубля в двусторонних расчетах, особенно заметный после 2022 года. Эта тенденция обусловлена комплексом факторов, включая усиление геополитической напряженности, антироссийские санкции и стремление обеих стран к диверсификации валютных рисков. Сравнительный анализ использования рубля и юаня выявил, что юань играет более активную роль в расчетах, что объясняется его более высокой ликвидностью на международном рынке и более развитой финансовой инфраструктурой. Однако, рубль также демонстрирует положительную динамику,

особенно в сегментах торговли, требующих значительной локализации производства.

В заключение следует отметить, что валютное замещение в российско-китайских двусторонних торговых расчетах является сложным и многогранным процессом, определяемым комплексом экономических, политических и институциональных факторов. Дальнейшее развитие использования рубля и юаня в двусторонней торговле требует скоординированных усилий со стороны правительств, центральных банков и бизнес-сообществ обеих стран, направленных на создание благоприятных условий для использования национальных валют, снижение транзакционных издержек и развитие финансовой инфраструктуры.

Литература

1. Бердышев А.В. О перспективах дедолларизации мировой финансовой системы // Вестник университета. 2Q18. № 1. С. 126–129.
2. Жариков М.В. Интернационализация валют стран БРИКС: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2017. С. 146.
3. Минаков, А.В. Развитие экономики и состояние бюджетно-налоговой системы России / А.В. Минаков // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2013. – № 2(16). – С. 123–130.
4. Озарнов Р.В. Асимметричная взаимозависимость как основа финансово-экономического сотрудничества в современных условиях // Научное обозрение: теория и практика, 2020 г. С. 1477–1488.
5. Озарнов Р.В. Диверсификация международных резервных активов с использованием единой валюты евро как одного из «полюсов» полицентричной модели мировой валютно-финансовой системы // Национальная безопасность / NOTA BENE, 2023 г. С. 1–12.
6. Озарнов Р.В. Факторы, влияющие на взаимные прямые инвестиции между Россией и Китаем // Научное обозрение: теория и практика, 2020 г. С. 1829–1840.
7. Платонова И.Н. Вектор дедолларизации в торгово-экономических отношениях России и Китая. Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества // Материалы IX Международной научно-практической конференции. 2019. Вып. 9, ч. 3. С. 125–132.
8. Турьян К.В. Является ли криптовалюта деньгами? // «Научные горизонты» журнал, 1(65), 2023 г. ISSN 2587-618X. С. 30–40.
9. Третьякова Г.В., Казаченко А.А., Лыонг Нгок Лан Ви. Перспективы использования национальных валют в международных расчетах с участием России и Китая // Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2022 г. С. 190–207.

10. Turyan K.V. “Influence of financial intermediation institutes on the welfare of the population in the post-Soviet countries: A comparative analysis.”, Cogent Social Sciences, Volume 9, Issue 2 (2023), Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, DOI: 10.1080/23311886.2023.2252260. С. 1–22.

FEATURES OF CURRENCY SUBSTITUTION OF THE YUAN AND THE RUBLE IN RUSSIAN-CHINESE TWO-SIDED TRADE DISCOUNTS (2015–2024)

Mu Yitao

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

The article examines the features of currency substitution in Russian-Chinese bilateral trade settlements between 2015 and 2024. It analyzes the dynamics of the share of national currencies in settlements, compares the use of the ruble and the yuan, and identifies key macroeconomic, regulatory, and transactional factors that determine the choice of settlement currency by companies in both countries. Special attention is given to the impact of geopolitical factors and the development of financial infrastructure on the process of currency substitution. The results of the study demonstrate a steady increase in the share of the yuan and the ruble in bilateral settlements, which is due to the desire to diversify currency risks and strengthen economic ties. It was found that the yuan plays a more significant role than the ruble, which is due to its higher liquidity. The study concludes that it is necessary to further develop the financial infrastructure and coordinate the policies of both countries in order to expand the use of national currencies in bilateral trade. The results of the work can be used in the development of currency and foreign trade policy strategies.

Keywords: currency substitution, ruble, yuan, Russian-Chinese trade, bilateral settlements, currency policy, financial infrastructure, geopolitics, macroeconomic factors, and trade settlements.

References

1. Berdyshev A.V. On the Prospects of the Global Financial System's De-Dollarization // University Bulletin. 2Q18. No. 1. Pp. 126–129.
2. Zharikov, M.V. Internationalization of the Currencies of the BRICS Countries: Dissertation for the Degree of Doctor of Economics. Moscow, 2017. P. 146.
3. Minakov, A.V. Economic Development and the State of Russia's Budgetary and Tax System / A.V. Minakov // Research Financial Institute. Financial Journal. – 2013. – No. 2(16). – Pp. 123–130.
4. Ozarnov R.V. Asymmetric Interdependence as the Basis of Financial and Economic Cooperation in Modern Conditions // Scientific Review: Theory and Practice, 2020. Pp. 1477–1488.
5. Ozarnov R.V. Diversification of international reserve assets using the euro single currency as one of the “poles” of the polycentric model of the global monetary and financial system // National Security / NOTA BENE, 2023, pp. 1–12.
6. Ozarnov R.V. Factors influencing mutual direct investment between Russia and China // Scientific Review: Theory and Practice, 2020, pp. 1829–1840.
7. Platonova I.N. The vector of de-dollarization in trade and economic relations between Russia and China. Russia and China: History and Prospects of Cooperation // Materials of the IX International Scientific and Practical Conference. 2019. Issue 9, Part 3. Pp. 125–132.
8. Turyan K.V. Is Cryptocurrency Money? // Scientific Horizons Journal, 1(65), 2023. ISSN 2587-618X. Pp. 30–40.
9. Tretyakova G.V., Kazachenko A.A., Lyong Ngok Lan Vi. Prospects for the Use of National Currencies in International Settlements with the Participation of Russia and China // Bulletin of Tomsk State University. Economics, 2022, pp. 190–207.
10. Turyan K.V. “Influence of financial intermediation institutes on the welfare of the population in the post-Soviet countries: A comparative analysis.”, Cogent Social Sciences, Volume 9, Issue 2 (2023), Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, DOI: 10.1080/23311886.2023.2252260. pp. 1–22.

Анализ деятельности ПАО «Аэрофлот» на основе показателей консолидированной финансовой отчетности

Мурзина Татьяна Анатольевна,

студент магистратуры, Финансовый университет при
Правительстве РФ
E-mail: 231853@edu.fa.ru

С 2022 года российская авиационная отрасль продолжает испытывать значительное санкционное давление. Целью настоящей статьи является анализ консолидированной финансовой отчетности по МСФО и показателей флагмана отечественной авиации – ПАО «Аэрофлот» – за 2024 год и исследование финансовых результатов и обусловивших их факторов. Автором сделаны выводы и предложены рекомендации по обеспечению дальнейшей положительной производственной динамики и финансовых показателей ПАО «Аэрофлот».

Ключевые слова: авиаперевозки, анализ финансовых показателей, анализ операционной деятельности, гражданская авиация РФ, консолидированная финансовая отчетность, МСФО

Введение

Геополитические изменения, санкции и искусственно выстроенные барьеры, препятствующие работе на международных рынках, ограничения возможностей использования зарубежных технологий – эти реалии последних лет представляют собой смесь как уникальных возможностей для развития, так и сильнейших вызовов, с которыми сталкивалась российская авиация в последние годы. Радикальное изменение условий и постоянно трансформирующаяся внешняя ситуация представляют существенную сложность в ходе разработки стратегий развития авиакомпаний как на коротком, так и на длинном отрезке деятельности для улучшения их операционных и финансовых показателей. В настоящей статье мы оценим результаты деятельности ПАО «Аэрофлот» на основе консолидированной финансовой отчетности по МСФО и рассмотрим, какие меры рекомендуется предпринять для обеспечения дальнейшей положительной производственной динамики и финансовых показателей.

Материалы и методы

Автором была проанализирована консолидированная финансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2022–2024 гг., а также все связанные с ней документы и отчеты эмитента. В исследовании использовались качественные (новостное наблюдение, анализ научных работ) и количественные (сбор статистической информации, подготовка аналитических таблиц и диаграмм, расчет показателей эффективности деятельности организаций) методы исследования, также были применены методы анализа и синтеза.

Литературный обзор

В качестве теоретического основания были изучены публикации А.В. Алексеевой [1], М.А. Баевой и др. [2], А.В. Веригиной и др. [3], Н.Б. Грошевой и др. [4], А.Н. Еремичева и др. [5], П.А. Киселевой [6], Д.А. Лизунова [7] и мн.др., изучавших различные прикладные аспекты деятельности ПАО «Аэрофлот» и отрасли гражданской авиации в последние годы.

Результаты

Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот») является национальным перевозчиком Российской

Федерации и единственным перевозчиком РФ, уполномоченным размещать флаг страны на ливрее воздушных судов.

В сравнении с показателями 2023 года, когда «российские авиакомпании сократили объемы своих перевозок на 14,3%» [7, с. 1], в 2024 году, несмотря на сокращение государственной поддержки отрасли и усиление западных санкций, наблюдается тренд на рост пассажиропотока (см. таблицу 1 далее).

Таблица 1. Пассажиропоток основных российских авиакомпаний в 2024 году

Наименование авиакомпании	Пассажиры (млн чел)	Темп роста по отношению к 2023 г.
ПАО «Аэрофлот»	30,1	+19,3%
ООО «Авиакомпания Победа»	13,7	+5,0%
S7	12,9	-19%
АО «Авиакомпания Россия»	11,5	+26,8%
ОАО АК «Уральские авиалинии»	9,5	+1,2%
ПАО «Авиакомпания «Ютейр»	6,4	+5,7%

Таким образом, можно говорить о том, что ПАО «Аэрофлот» представляет собой ключевого игрока в российской гражданской авиации. Для того, чтобы полноценно оценивать текущее финансовое состояние компании, было принято решение проанализировать ее финансовую отчетность за последние годы. Консолидированная финансовая отчетность предприятия формируется на основе принципов, соответствующих МСФО. Она включает в себя как отчет о финансовых результатах, так и баланс,

а также отчет о движении денежных средств, что важно для анализа ликвидности и платежеспособности [1, с. 356].

Финансовое положение компании ПАО «Аэрофлот» в условиях кризиса гражданской авиации сильно зависит от множества факторов, которые можно разделить на внешние и внутренние. Эти факторы непосредственно влияют на устойчивость и развитие компании, формируя, в конечном итоге, её финансовые результаты. За последние годы ПАО «Аэрофлот» демонстрировал различные финансовые результаты, связанные с макроэкономической ситуацией и изменениями в отрасли. В последние годы рыночная ситуация в отрасли гражданской авиации демонстрирует ощутимые изменения, начиная с влияния пандемии COVID-19 на пассажиропоток, когда было оказано «огромное влияние на всю мировую экономику, больше всего пострадала транспортная система» [11, с. 119]. Этот внешний вызов поставил под угрозу финансовую устойчивость большинства авиакомпаний, включая ПАО «Аэрофлот». Далее последовавшие санкции и геополитическая нестабильность продолжают оказывать существенное влияние на финансовое состояние российских авиакомпаний, приводя к необходимости пересмотра финансовых стратегий. Учитывая динамичные изменения в этой отрасли, важно, чтобы ПАО «Аэрофлот» адаптировалось к новым условиям, что требует постоянного мониторинга и анализа этих факторов, позволяя заблаговременно принимать меры для минимизации рисков.

Далее в таблице 2 рассмотрим консолидированную финансовую отчетность ПАО «Аэрофлот» по МСФО за 2022–2024 гг., и далее проведем анализ. Стоит отметить главное: в 2024 году, невзирая на все геополитические сложности и прочие вызовы, впервые с 2019 года финансовый год был завершен «с чистой прибылью» [10, с. 1].

Таблица 2. Ключевые показатели ПАО «Аэрофлот»^{1 2}

Ключевые показатели ПАО «Аэрофлот» (AFLT)	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Налет по парку ВС ¹ , часов	785 313	893 694	1 028 238	15,1%
Выручка с 1 пассажиро-километра, руб.	3,83	4,63	5,40	16,5%
Финансовые показатели, млн руб.				
Совокупная выручка, в т.ч.	413 316	612 194	856 785	40,0%
пассажирские перевозки	376 872	571 456	804 469	40,8%
грузовые перевозки	19 557	25 123	34 511	37,4%
прочее	16 887	15 615	17 805	14,0%
Скорректированная EBITDA ²	112 907	200 598	237 593	18,4%
Рентабельность скорр. EBITDA	27,3%	32,8%	27,7%	– 5,0 п.п.

¹ Воздушное судно
² В соответствии с пресс-релизом [10], «показатель EBITDA скорректирован на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, а также прочие резервы».

Ключевые показатели ПАО «Аэрофлот» (AFLT)	2022	2023	2024	Изменение 2024 к 2023, %
Прибыль/убыток	-50 371	-14 021	55 020	-
Скорректированная прибыль/убыток	-41 448	-1 025	64 235	-
Операционные расходы	426 683	429 941	757 248	76,1%
Амортизация и таможенные пошлины	126 274	136 094	114 538	-15,8%
Расходы на средства связи	8 652	4 015	4 861	21,1%
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	12 818	12 856	16 108	25,3%
Расходы на оплату труда	70 610	77 447	99 848	28,9%
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	82 310	112 889	149 216	32,2%
Расходы на авиационное топливо	166 630	219 172	303 877	38,6%
Техническое обслуживание воздушных судов	12 852	23 353	57 097	2,4x
Прочие доходы/расходы, нетто	-53 463	-155 885	11 703	-
Операционная прибыль/убыток	-13 367	182 253	99 537	-45,4%
Неоперационная прибыль/убыток	-46 624	-193 603	-57 328	-70,4%
Финансовые доходы	140 258	15 968	22 464	40,7%
Финансовые расходы	-63 198	-210 060	-79 796	62,0%
Результат хеджирования	-123 570	-	-	-
Прочее	-114	489	4	-
Прибыль/убыток до налогообложения	-59 991	-11 350	42 209	-
Налог на прибыль	9 620	-2 671	12 811	-
Совокупный доход/убыток за год	-5 422	-14 021	27 270	-

Общая выручка компании выросла на 40% до 856,8 млрд руб. несмотря на отсутствие отраслевой поддержки, которая в 2023 году составила 11,6 млрд руб. Рост выручки компании является следствием восстановления международных и внутрироссийских полетов. По состоянию на 2024 год в маршрутной сети ПАО «Аэрофлот»¹ 20 стран и 248 направлений, из которых 120 осуществляются на МВЛ. Выручка от пассажирских перевозок выросла на 40,8% и составила 804,5 млрд руб. на фоне увеличения пассажиропотока компании на 16,8%. Как отмечается в Отчете эмитента за 2024 год [8, с. 21], «процент занятости пассажирских кресел составил рекордные 89,6%», увеличившись на 2,4 п.п. к 2023 году, что стало возможным благодаря грамотному планированию имеющихся и весьма ограниченных провозных емкостей. Благодаря этому, выручка с 1 пассажиро-километра выросла на 16,5% до 5,40 руб. Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 37,4% до 34,5 млрд руб. с учетом наращивания объема перевозимых груза и почты на 14,5%. Существенный прирост по грузообороту наблюдается на международных направлениях (32%). Прочая выручка выросла на 14% до 17,8 млрд руб.

¹ В расчет включены рейсы с нумерацией SU/FV 5501-6999. В связи с коммерческим управлением со стороны ПАО «Аэрофлот», часть рейсов и направлений выполняется операционными ресурсами АО «Авиакомпания «Россия» (партнер-оператор) под кодом ПАО «Аэрофлот».

При этом операционные расходы росли большими по сравнению с выручкой темпами (+76,1%), составив 757,2 млрд руб. Единственная статья расходов, которая снизилась в сравнении с 2023 годом, – это расходы на амортизацию и таможенные пошлины, которые сократились на 15,8%, что связано «с восстановлением резерва перед возвратом по воздушным судам, по которым в 2023 году завершен процесс урегулирования отношений с иностранными арендодателями, и снижением в результате базы для амортизации» [10, с. 3]. К 2025 году влияние данного эффекта полностью нивелируется. По прочим расходам наблюдается рост не менее 20%, что существенно выше официального уровня инфляции за 2024 год (9,52%). Среди прочего важно отметить увеличившиеся расходы на ФОТ² на фоне роста программы полетов, а также улучшения условий труда экипажей ВС и авиационное топливо, частично вызванный ростом объема перевозок и налета часов, а также более высокой средней рублевой цены на керосин. Кроме того, значительному росту подверглись расходы на обслуживание ВС и пассажиров (+32,2%), что вызвано повышением тарифов и сборов аэропортов, в том числе после их модернизации. Однако максимальный рост зафиксирован в отношении затрат на ТОиР ВС (в 2,4 раза) в связи как с увеличением провозных емкостей в отчетном периоде, так и износом материальной части и ростом стои-

² Фонд оплаты труда

мости материалов в цепочке поставок для ТОиР¹ ВС. Как пишет исследователь Пасюк И.А., политика иностранных производителей авиатехники существенно влияет на производственные и, в конечном итоге, финансовые показатели авиакомпаний в связи с тем, что в ее рамках ведется «расторжение договоров лизинга с отечественными авиакомпаниями и последующим изъятием авиалайнеров, приостановление поставок новых гражданских пассажирских самолетов и даже приостановление технического обслуживания использующейся зарубежной авиатехники, в том числе запрет на поставку запчастей и комплектующих» [9, с. 563–564].

Чистая прибыль за 2024 год составила 55 млрд руб. против убытка 14 млрд руб. в 2023 году. В соответствии с информацией от ПАО «Аэрофлот», «оба показателя содержат эффект курсовой переоценки, а также ряд других единоразовых эффектов» [10, с. 5]. Скорректированная чистая прибыль ПАО «Аэрофлот» за 2024 год составила 64,2 млрд руб. против скорректированного убытка 1,0 млрд руб. в 2023 году – в сравнении с убытком в 41,5 млрд руб. в 2022 году, можно утверждать, что ведется грамотная финансовая политика компании. Также отметим, что размер общего долга находится на уровне 60,5 млрд руб., а с учетом обязательств по аренде – 703,5 млрд руб. Данный показатель снизился на 5,9% в сравнении с 31 декабря 2023 года в связи с погашениями обязательств. Однако он по-прежнему больше показателя 2022 года в связи с реализацией плана по ТОиР и капитальным вложениям в ВС, а также планируемой цифровой трансформацией авиакомпании.

Что касается сохранения парка воздушных судов, то «сокращение эксплуатируемого парка по сравнению с 2021 годом обусловлено введением санкционного пакета мер... <...> С целью сохранения флота группа «Аэрофлот» активно проводит работу по выкупу самолетов у иностранных лизингодателей и перевода их в российский реестр» [3, с. 245]. Одним из этапов перевода ВС в российский реестр является вопрос урегулирования вопросов со страховыми компаниями и лизингодателями по всему оставшемуся флоту ПАО «Аэрофлот»: в 2023 г. было выкуплено 76 самолетов, в начале 2024 г. – еще 7. Для дальнейшего урегулирования по оставшимся ВС требуется дополнительное выделение средств из Фонда национального благосостояния России, являющегося государственным резервным фондом. Данная процедура снижает ставку аренды, но при этом повышает стоимость судов, так как они переоцениваются по более высокому курсу доллара. Однако при этом часть расходов нивелирована тем, что благодаря программе «мокрого» лизинга и соответствующему договору, заключенному между ПАО «Аэрофлот» и ООО «Ай Флай», дополнительно три воздушных судна Airbus A330, принадлежащих ООО «Ай Флай», используются для выполнения полетов под кодом ПАО «Аэрофлот» в города Дальневосточного Федерального округа.

¹ Техническое обслуживание и ремонт

Обсуждение

Финансовые результаты деятельности ПАО «Аэрофлот» за обозначенный период указывают на важные тенденции и существующие трудности, такие как влияние внешнеэкономических санкций, геополитических обстоятельств и их последствий в отрасли авиаперевозок. Консолидированная отчетность помогает акционерам заинтересованным сторонам лучше понимать, как компания справляется с вызовами, стоящими перед ней. Например, рост элементарных операционных расходов в 2024 году показывает необходимость оптимизации процессов и внедрения технологических решений для повышения эффективности. При оценке консолидированной отчетности ПАО «Аэрофлот» важно учитывать специфические особенности отрасли, такие как сезонные колебания спроса на авиационные перевозки в зависимости от регионов и типа перевозок (для грузовых и пассажирских перевозок наблюдается разная сезонность) и непредсказуемость выполнения международных рейсов в условиях санкционных ограничений, различных геополитических обстоятельствах, катаклизмов в странах назначения.

Вместе с тем, в настоящее время можно говорить о том, что у российской авиационной отрасли в ее стратегическом развитии в настоящее время имеется ряд основных векторов:

- Выполнение стратегических задач по повышению авиационной мобильности населения в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 [12];
- Изменение рыночной конъюнктуры и борьба с иностранными перевозчиками за более доходный международный рынок;
- Выстраивание новых стратегических альянсов в условиях геополитических изменений;
- Развитие субсидирования воздушных перевозок по социально значимым маршрутам (Калининград, Дальневосточный Федеральный округ, региональные перевозки).

Невзирая на все сложности, ПАО «Аэрофлот» демонстрирует достойные результаты по объему перевезенных пассажиров, особенно в сравнении с конкурентами на российском рынке.

Заключение

Таким образом, проведенный анализ деятельности ПАО «Аэрофлот», позволяет сделать вывод о том, что сохранение положительных темпов роста возможно только путем повышения операционной эффективности. Для достижения этих целей необходимо учитывать опыт как внутренних, так и иностранных конкурентов, делая акцент на инновациях и стратегическом управлении ресурсами. Кроме того, ситуация на рынке и продолжающийся рост операционных расходов требует пересмотра подходов к закупкам и управлению активами, позволяя тем самым минимизировать финансовые риски и повысить адаптивность. Успех позволит ПАО «Аэрофлот» увеличить операционную эффективность, что может способствовать росту прибыльности и снижению издержек. Рекомендуется

также рассмотреть варианты оптимизации системы управления рисками, что позволит компании более эффективно реагировать на негативные изменения в внешней среде и укрепить финансовую устойчивость.

Литература

1. Алексеева А.В. Финансовый анализ ПАО «Аэрофлот»: актуальные проблемы финансового состояния и пути их решения / А.В. Алексеева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 6 (58). – С. 353–361. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-pao-aeroflot-aktualnye-problemy-finansovogo-sostoyaniya-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 09.11.2025). – Текст: электронный.

2. Баева М.А. Мировой рынок авиационного лизинга и участие в нем российских компаний / М.А. Баева, О.Д. Исмагилова // Экономическое развитие России. – 2023. – № 2. – С. 4–14. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-aviatsionnogo-lizinga-i-uchastie-v-nem-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 27.08.2025). – Текст: электронный.

3. Веригина А.В. Оценка деятельности группы «Аэрофлот» как ведущего игрока рынка воздушных перевозок / А.В. Веригина, А.Н. Никифорова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – № 2. – С. 242–246. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-deyatelnosti-gruppy-aeroflot-kak-veduschego-igroka-rynka-vozdushnyh-perevozok> (дата обращения: 26.08.2025). – Текст: электронный.

4. Грошева Н.Б. Сравнительный анализ и оценка финансовой устойчивости доминирующих авиакомпаний Российской Федерации / Н.Б. Грошева, И.Ю. Сольская, Е.В. Тюнюкова // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 57–65. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-i-otsenka-finansovoy-ustoychivosti-dominiruyuschih-aviakompaniy-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 25.08.2025). – Текст: электронный.

5. Еремичев А.Н. Сравнительный анализ работы авиакомпаний Аэрофлот и Турецкие авиалинии в 2020 и 2021 году / А.Н. Еремичев, И.В. Гершкович // Современные технологии управления. – 2023. – № 1 (101). – С. 1–11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-raboty-aviakompaniy-aeroflot-i-turetskie-avialinii-v-2020-i-2021-godu> (дата обращения: 10.11.2025). – Текст: электронный.

6. Киселева П.А. Повышение эффективности коммуникаций с клиентами в сфере авиаперевозок (на примере внедрения программ лояльности авиакомпаний «Аэрофлот» и S7 Airlines) / П.А. Киселева // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2023. – № 2. – С. 70–79. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-kommunikatsiy-s-klientami-v-sfere-aviaperevozok-na-primere-vnedreniya-programm-loyalnosti-aviakompaniy> (дата обращения: 10.11.2025). – Текст: электронный.

7. Лизунов Д.А. Анализ стратегий развития авиационных компаний: международный опыт и российская практика / Д.А. Лизунов // МНИЖ. – 2023. – № 11 (137). – С. 1–3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-strategiy-razvitiya-aviatsionnyh-kompaniy-mezhdunarodnyy-opyt-i-rossiyskaya-praktika> (дата обращения: 07.11.2025). – Текст: электронный.

8. Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг Публичное акционерное общество «Аэрофлот-российские авиалинии» за 12 месяцев 2024 г. / Официальный Интернет-ресурс ПАО «Аэрофлот». – С. 1–77. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/mfso2024/Otchet_ehmitenta_za_12_mesjacev_2024_final_dlja_raskrytiya.pdf (дата обращения: 09.11.2025). – Текст: электронный.

9. Пасюк И.А. Состояние и перспективы авиации в Российской Федерации в условиях санкций / И.А. Пасюк // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой: Материалы V Международной студенческой научной конференции, Москва, 15–16 июня 2023 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2023. – С. 563–570. – EDN PQNLRA. – URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54042672> (дата обращения: 24.08.2025). – Текст: электронный.

10. Пресс-релиз: финансовые результаты ГК «Аэрофлот» по МСФО за 2024 год / Официальный Интернет-ресурс ПАО «Аэрофлот». – С. 1–6. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/mfso2024/2025_03_04_AFLT_12M_2024_IFRS_press_release.pdf (дата обращения: 09.11.2025). – Текст: электронный.

11. Субанаков Г.Ю. Экономико-математическое прогнозирование последствий пандемии коронавируса Covid-19 на пассажирооборот автомобильного транспорта Республики Бурятия / Г.Ю. Субанаков, А.С. Ташканэ // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. – 2022. – № 4. – С. 119–123. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematicheskoe-prognozirovanie-posledstviy-pandemii-koronavirusa-covid-19-na-passazhirooborot-avtomobilnogo-transporta> (дата обращения: 28.08.2025). – Текст: электронный.

12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства РФ. – Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 09.11.2025). – Текст: электронный.

PERFORMANCE INDICATORS ANALYSIS OF THE PJSC AEROFLOT BASED ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Murzina T.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Since 2022, the Russian aviation industry has been subject to experience significant sanctions pressure. The research examines the consolidated IFRS financial statements and 2024 performance indi-

cators of PJSC Aeroflot, the flag carrier of the Russian aviation, its financial results and the causes. The study aims to draw conclusions and offer recommendations for ensuring continued positive operating dynamics and financial performance at PJSC Aeroflot.

Keywords: air transportation, financial performance analysis, operational analysis, Russian civil aviation, consolidated financial statements, IFRS

References

1. Alekseeva A.V. Financial analysis of PJSC "Aeroflot": topical problems of the financial condition and ways to solve them / A.V. Alekseeva // Skif. Research of Student Science. – 2021. – No. 6 (58). – P. 353–361. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-pao-aeroflot-aktualnye-problemy-finansovogo-sostoyaniya-i-puti-ih-resheniya> (Access date: 09.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
2. Baeva M.A. World Market of Aircraft Leasing and Participation in It of Russian Companies / M.A. Baeva, O.D. Ismagilova // Russian Economic Development. – 2023. – No. 2. – P. 4–14. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-aviatsionnogo-lizinga-i-uchastie-v-nem-rossiyskih-kompaniy> (Access date: 27.08.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
3. Verigina A.V. The Performance Indicators Analysis of Aeroflot Group as the Leader of the Air Transportation Market / A.V. Verigina, A.N. Nikiforova // Economic Problems and Legal Practice. – 2024. – No. 2. – P. 242–246. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-deyatelnosti-gruppy-aeroflot-kak-veduschego-igroka-rynka-vozdushnyh-perevozok> (Access date: 26.08.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
4. Grosheva N.B. Comparative Analysis and Financial Stability Assessment of the Dominant Airlines of Russia / N.B. Grosheva, I. Yu. Solskaya, E.V. Tyunyukova // Bulletin of the Buryat State University. Economy and Management. – 2025. – No. 2. – P. 57–65. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-i-otsenka-finansovoy-ustoychivosti-dominiruyuschih-aviakompaniy-rossiyskoy-federatsii> (Access date: 25.08.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
5. Eremichev A.N. Comparative analysis of the work of Aeroflot and Turkish Airlines in 2020 and 2021 / A.N. Eremichev, I.V. Gershkovich // Modern Management Technologies. – 2023. – No. 1 (101). – P. 1–11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-raboty-aviakompaniy-aeroflot-i-turetskie-avialinii-v-2020-i-2021-godu> (accessed: 10.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
6. Kiseleva P.A. Improving the efficiency of communications with customers in the field of air transportation (on the example of the introduction of loyalty programs of Aeroflot and S7 Airlines) / P.A. Kiseleva // Communicology: Electronic Scientific Journal. – 2023. – No. 2. – P. 70–79. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-kommunikatsiy-s-klientami-v-sfere-aviaperevozok-na-primere-vnedreniya-programm-loyalnosti-aviakompaniy> (Access date: 10.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
7. Lizunov D.A. An Analysis of Aviation Companies' Development Strategies: International Experience and Russian Practice / D.A. Lizunov // International Research Journal (MNIZH). – 2023. – No. 11 (137). – P. 1–3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-strategiy-razvitiya-aviatsionnyh-kompaniy-mezhdunarodnyy-opyt-i-rossiyskaya-praktika> (Access date: 07.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
8. Public securities issuer's report of Aeroflot – Russian Airlines Public Joint-Stock Company for the 12 months of 2024 / Official Internet resource of Aeroflot PJSC. – P. 1–77. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/mfso2024/Otchet_ehmitenta_za_12_mesjacev_2024_final_dlja_raskrytija.pdf (Access date: 09.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
9. Pasyuk I.A. State and prospects of aviation in the Russian Federation in the context of sanctions / I.A. Pasyuk // Innovative Mechanisms for Managing the Digital and Regional Economics, Proceedings of the V International Student Scientific Conference, Moscow, June 15–16, 2023. – Moscow: National Research Nuclear University MIFI. – 2023. – P. 563–570. – EDN PQNLRA. – URL <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54042672> (Access date: 24.08.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
10. Press Release: Aeroflot Group Financial Results under IFRS for 2024. Official Internet Resource of Aeroflot PJSC. – P. 1–6. – URL: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/mfso2024/2025_03_04_AFLT_12M_2024_IFRS_press_release.pdf (Access date: 09.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
11. Subanakov G. Yu. Economic and Mathematical Forecasting of the Consequences of the COVID-19 Pandemic on the Passenger Turnover of Road Transport in the Republic of Buryatia / G. Yu. Subanakov, A.S. Tashkane // Bulletin of Buryat State University. Economy and Management. – 2022. – No. 4. – P. 119–123. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematicheskoe-prognozirovanie-posledstviy-pandemii-koronavirusa-covid-19-na-passazhirooborot-avtomobilnogo-transporta> (Access date: 28.08.2025). – Text: electronic. (In Rus.)
12. Decree of the President of the Russian Federation dated 07.05.2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036" // Collected Legislation of the Russian Federation. – Official website of the President of Russia. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (Access date: 09.11.2025). – Text: electronic. (In Rus.)

Формирование концепции финансового здоровья компании в условиях глобализации

Никерясова Вероника Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов устойчивого развития, ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: veronika799@mail.ru

Финансовое здоровье компании – ее способность сохранять баланс в условиях изменяющейся внешней среды, совокупность показателей, отражающих финансовый статус компании с точки зрения прибыльности, уровня финансирования, ликвидности, объема активов, капитализации и проч. Современная интерпретация концепции финансового здоровья существенно расширилась: экономисты дополняют эту категорию системой нефинансовых индикаторов. До сих пор не разработано единообразной модели оценки финансового здоровья корпоративной структуры. Ключевым критерием для дифференциации подобных оценок является размер компании. Определение финансового здоровья трансграничных образований является сложной задачей, которую нельзя свести к получению среднего показателя финансового здоровья объединяющихся компаний. Финансовое здоровье объединенной корпорации может быть существенно ухудшено или улучшено в результате подобного слияния в результате синергетического эффекта, имеющего как позитивный, так и негативный вектор. Негативный синергетический эффект имеет место в ситуациях, когда продажа компании при поглощении осуществляется на невыгодных условиях, особенно при вынужденной реализации. Риск-фактором, отрицательно влияющим на финансовое здоровье трансграничной компании, является само ее свойство трансграничности. Логистическая инфраструктура компаний иногда не может преодолеть реальные барьеры и физически переместить сырье или продукцию в пункт назначения. Данное затруднение нерелевантно для трансграничных компаний, функционирующих на виртуальных рынках. Следовательно, методология оценки финансового здоровья должна учитывать, помимо прочего, и специфику бизнеса – онлайн или оффлайн.

Ключевые слова: финансовое здоровье, трансграничная корпорация, глобализация, финансовая глобализация, финансовая отчетность, цифровизация

В жизненном цикле любой бизнес-структуры могут возникать различные обстоятельства, некоторые из которых приводят к успеху и процветанию, тогда как другие – к кризису, банкротству и ликвидации. Следовательно, потенциально каждый бизнес может оказаться на последней фазе жизненного цикла, т.е. в ситуации, когда компания не сможет более выполнять свои обязательства. Подобная ситуация практически никогда не наступает неожиданно; грамотная оценка финансового здоровья руководством компании способствует раннему выявлению риск-факторов.

Концепция финансового здоровья выполняет, помимо прочего, прогностическую функцию – модели оценки финансового здоровья помогают понять будущие векторы развития и успешности компании. В пользу данного предположения отметим: множество эмпирических исследований, констатирующих существенные затруднения в области финансового здоровья конкретных компаний, подтвердили точность прогнозов, основанных на оценках финансового здоровья – многие из таких компаний были впоследствии ликвидированы.

В рамках традиционной, широкой интерпретации финансовое здоровье компании обозначает способность бизнес-структуры сохранять баланс в условиях изменяющейся внешней среды. Кроме того, финансовое здоровье можно интерпретировать и как совокупность показателей, отражающих финансовый статус компании с точки зрения ряда аспектов – прибыльности, уровня финансирования, ликвидности, объема активов, капитализации и проч. [14, р. 90]. Соответственно, ключевым источником данных о финансовом здоровье компании является финансовая отчетность.

Концепция финансового здоровья так или иначе приводит к понятию баланса как стабильного, гармоничного статуса компании, что, в свою очередь, имеет непосредственное отношение к балансу бухгалтерскому как отчетному документу, отражающему баланс между владениями (активами) компании и ее обязательствами. Данный тезис позволяет некоторым исследователям говорить о том, что бухгалтерский балансовый отчет представляет собой «фотографию финансового здоровья компании» – зафиксированный на конкретный момент времени финансовый статус компании. Тем не менее, такая узкая интерпретация финансового здоровья (отождествление финансового здоровья компании и балансового отчета) исключает учет множества важных факторов, сказывающихся на устойчивости корпоративной структуры, особенно нематериальных, не количественных,

которые не могут быть отражены в бухгалтерской документации.

На данный момент не существует единообразной модели оценки финансового здоровья корпоративной структуры; учеными были предприняты попытки разработать расчетные методики для малого бизнеса, для компаний по секторам производства, для компаний развитых экономик и компаний, действующих в развивающихся странах и т.п. Тем не менее, не существует апробированной и достоверной модели, которая бы в должной степени учитывала глобализационные факторы, детерминирующие экономическое развитие фирм. Отсутствие единой методологии является результатом размытости дефиниции самой категории финансового здоровья. С. Заболотный и М. Василевский [16] определили финансовую устойчивость как способность компании генерировать прибыль и увеличивать стоимость вложенного ее акционерами капитала, а также непрерывно функционировать за счет оптимального использования финансовых источников при долгосрочном финансовом равновесии. Финансовая устойчивость является базисом экономической устойчивости компаний и отражает эффективное использование активов компании в целях получения прибыли [15, p. 3726].

Большинство исследователей, анализируя различные методики оценки финансового здоровья, указывают на то, что ключевым критерием для дифференциации подобных оценок должен стать размер компании – нельзя оценивать крупную государственную естественную монополию таким же образом, как и компанию со штатом в несколько сотрудников. В данной связи вырабатываются отдельные методологии оценки финансового здоровья для мелких компаний [6, с. 90].

Широкий спектр параметров, которые можно измерить в ходе оценки финансового здоровья компании и размытость границ самого термина приводят некоторых исследователей к определению финансового здоровья «от обратного». Э.И. Альтман, в частности, в определении степени финансового здоровья предложил отталкиваться от противоположной ему категории, выделяя не признаки, указывающие на финансовое здоровье, а, напротив, маркеры «нездоровья». Э.И. Альтман [13], таким образом, идентифицировал пять симптоматических фаз финансового «нездоровья» компании:

- убыточность коммерческой деятельности;
- несостоятельность коммерческой деятельности, которая характеризуется остановкой операций, конфискацией активов, принудительным слиянием, отказом от неоплаченных обязательств или наличием серьезных судебных исков;
- технический дефолт, возникающий, когда фирма не выполняет текущие обязательства по причине отсутствия денежных потоков.
- дефолт – критическое хроническое состояние, при котором задолженность по обязательствам компании превышает рыночную стоимость всех ее активов;

• банкротство – официальное объявление о банкротстве и ликвидация активов компании.

В современной экономической науке (в особенности – в инновационной финансовой аналитике) интерпретация концепции финансового здоровья существенно расширилась: экономисты дополняют эту категорию системой нефинансовых индикаторов, сигнализирующих о действительном финансовом здоровье компании. Чисто финансовые показатели, как указывают Т.В. Теплова и А.Н. Рассказова, могут «маскировать» реальный финансовый статус компании за счет представления сведений о высоких финансовых результатах и укрытия данных о гудвиле компании, уровне ее социальной ответственности, лояльности сотрудников, силе брендов продукции компании и прочих критически важных показателей [11, с. 55]. Согласимся с исследователями в том, что совокупный по своей природе показатель финансового здоровья можно достоверно определить исключительно посредством расширения спектра аналитических показателей. Как отмечено выше, нельзя отождествлять традиционные показатели финансовой отчетности с финансовым здоровьем; для определения его уровня следует также прибегать к абсолютным аналитическим показателям – EBIT, EBITDA, FCF [11, с. 55].

Н. Львова, в свою очередь, указывает, что бухгалтерская и рыночная методологии оценки финансового здоровья компании должны сочетаться – в этом случае будет обеспечено высокое качество диагностики, и оценка финансового здоровья окажется относительно объективной [7, с. 27]. Исследователь, помимо прочего, указывает на применение разных методик при оценке компаний, относящихся к развитым и развивающимся рынкам.

М.С. Смирнов, предприняв попытки определения финансового здоровья бизнес-структур, пришел к выводу о том, что данная концепция никоим образом не может интерпретироваться как текущая «успеваемость» компании. Финансовое здоровье – категория, основанная на долгосрочном измерении длительного отрывка прошлой деятельности компании и прогнозировании – ее дальнейшей долговременной финансовой перспективы. Ошибочность оценки финансового здоровья на основе данных, полученных за краткий период (к примеру, финансовый год или квартал) исследователь объясняет когнитивной ошибкой топ-менеджмента корпораций: «давление ежедневных проблем постоянно «втягивает» нас обратно в перспективу краткосрочного функционирования бизнеса» [10, с. 82]. Более того, оценка степени достижения краткосрочных целей является более простой в реализации и более комфортной при анализе. Подобную ситуацию исследователь справедливо именует когнитивной ловушкой: удовлетворенность руководителей бизнес-структуры краткосрочными финансовыми результатами приводит к ошибочному предположению о том, что «компания будет из года в год достигать высоких результатов» [10, с. 83]. Ошибочной,

по нашему мнению, является также точка зрения о том, что финансовое здоровье можно определить качественно, приближительно и интуитивно. Таким образом, финансовое здоровье нельзя измерить, используя исключительно качественные или количественные показатели: оно выражается в системной совокупности обоих типов данных о результативности бизнес-деятельности. Тем не менее, вышеприведенный тезис не означает отказ от финансовой отчетности как ядра для определения уровня финансового здоровья бизнес-структуры: ключевым инструментом в анализе все же являются именно финансовые показатели в их широком понимании – численные показатели, динамика коэффициентов, пределы допустимых ограничений, пропорции [1, с. 92].

Относительно неразработанным остается вопрос о сущности концепции финансового здоровья с точки зрения глобализационной динамики бизнес-активности. Либерализация, открытость экономик и свободное движение капитала породили создание множества транснациональных компаний [12, с. 40].

Сегодня, в эпоху глобализации, происходит укрупнение жизнеспособных бизнес-структур, их объединение и доминирование на рынках разных стран с сопутствующим ему отмиранием более мелких и слабых корпоративных организмов. Определение финансового здоровья подобных трансграничных образований является более сложной задачей, которую нельзя свести к получению среднего показателя финансового здоровья объединяющихся компаний. Финансовое здоровье объединенной корпорации может быть существенно ухудшено или улучшено в результате подобного слияния – речь идет, прежде всего, о синергетическом эффекте, имеющем как позитивный, так и негативный вектор [4, с. 246].

Перечень показателей, определяющих финансовое здоровье компании, в данном случае должен быть расширен дополнительными данными, ведь сам факт слияния способен кардинально изменить статус финансового здоровья как объединяющихся компаний в отдельности, так и новой укрупненной бизнес-структуры, особенно если ее части находятся в разных странах. Само стремление к слиянию является попыткой захвата большей рыночной доли, причем не всегда подобный захват сопровождается сохранением устойчивости бизнеса. Причинами участия компаний в сделках по слиянию и поглощению является увеличение стоимости бизнеса, расширение производственной сети, выход на новые рынки и создание добавленной стоимости компании. Объединение активов компаний в идеальной ситуации усиливается за счет позитивного синергетического эффекта [2, с. 44].

Формы выражения эффекта положительной синергии весьма разнообразны; синергия может существенно повысить уровень финансового здоровья предпринимательских структур (Таблица 1).

Таблица 1. Формы проявления синергетического эффекта от слияния с точки зрения финансового здоровья компании

Форма выражения синергетического эффекта	Содержание с точки зрения повышения уровня финансового здоровья
Финансово-экономическая	Рост объема ресурсов; способность новой компании участвовать в крупных тендерах на закупки, инвестиционных проектах, рационализация структуры капитала, возможность создания новых продуктов и охвата новых целевых аудиторий (вертикальное расширение доли рынка).
Налоговая	Возможность налоговой оптимизации («белая» оффшоризация).
Социальная	Рост корпоративной социальной ответственности, улучшение деловой репутации.
Нишевая	Территориальное (горизонтальное) расширение доли рынка.
Информационная	Возможность объединения маркетинговых, рекламных, пиар-кампаний, рост информационного влияния.
Инновационная	Возможность заимствования технологий целевой компании, обмена технологическим опытом.
Управленческая	Реформирование стратегии долгосрочного развития, формирование объединенных рабочих и административных команд, оптимизация организационных процессов.

Рассмотрим обратные случаи – когда синергетический эффект ослабляет финансовое здоровье бизнес-структуры. Негативный синергетический эффект имеет место в ситуациях, когда продажа компании при поглощении осуществляется на невыгодных условиях, особенно при вынужденной реализации. В любом случае финансовое здоровье объединенной компании должно оцениваться при учете всех возможных факторов, возникающих при слиянии и поглощении.

Оценка финансового здоровья компании, которая будет являться частью трансграничной корпоративной сети, уходит далеко за пределы изучения годового отчета и бухгалтерских балансов; она представляет собой комплекс многоступенчатых процедур, точного перечня которых не существует – каждая компания берет в расчет собственные подходы. Более того, компании, намеревающиеся совершить сделку по слиянию и с этой целью оценивающие друг друга в плане финансового здоровья, действуют в условиях информационной асимметрии. Асимметрия проявляется в том, что одна из компаний в любом случае не будет иметь равноценный массив данных для оценки финансового здоровья другой компании [2, с. 18].

Рассмотрим подходы к оценке финансового здоровья трансграничной компании. Чем более крупной является компания, чем шире её территориальный охват и производственная диверсифика-

ция, тем большее число факторов подлежит учету при определении ее финансового здоровья.

Риск-фактором, отрицательно влияющим на финансовое здоровье трансграничной компании, является само ее свойство трансграничности. Как показал опыт недавней пандемии, при закрытии государственных границ деятельность множества трансграничных предприятий фактически останавливается. Логистическая инфраструктура подобных компаний не может преодолеть реальные барьеры и физическое переместить сырье или продукцию в пункт назначения. Данное затруднение, как очевидно, нерелевантно для трансграничных компаний, функционирующих на виртуальных рынках. Следовательно, методология оценки финансового здоровья должна учитывать и специфику бизнеса – онлайн или оффлайн, а не только масштаб компании.

Степень имплементированности цифрового инструментария – еще один фактор, на основе которого можно измерить уровень финансового здоровья компании, особенно международной. Степень цифровизации производственных и управленческих процессов трансграничной компании выступает в числе приоритетных факторов финансового здоровья, что, в свою очередь, объясняется тем, что централизованное управление, трансграничные перемещения ресурсов и другие процессы должны иметь под собой прочную коммуникационную базу. Цифровые технологии выступают амортизатором, смягчающим некоторые негативные тенденции, ослабляющие финансовое здоровье корпораций. Следовательно, оценка финансового здоровья компании должна включать в себя качественные и количественные показатели цифровизации процессов (искусственный интеллект, облачные технологии, анализ данных, обмен информацией в режиме реального времени и проч.).

Глобализация влияет и на те компании, которые действуют в пределах одной страны: как указывает Э.Д. Товар Гарсиа, иностранные экономические участники, будучи, как правило, более крупными, чем местные, могут ограничить рыночную долю локальных экономических групп [12, с. 37], ухудшив их финансовое здоровье. Это снова возвращает нас к актуальности оценки долгосрочных показателей и прогнозирования: даже при высоких финансовых результатах компании в течение отчетного периода, следует учитывать возможность прихода на рынок новых игроков из-за границы.

Финансовое здоровье компании также находится в зависимости от доли производственных процессов, переданных на аутсорсинг. В данном случае требуется учитывать не только макроэкономические и правовые условия страны учреждения корпорации, но и соответствующие условия страны локализации ресурсов, переданных на аутсорсинг. Кроме того, финансово-административный аутсорсинг может быть инструментом для финансового оздоровления компании [9, с. 71].

Глобализация привела к возникновению ряда факторов, влияющих на финансовое здоровье ком-

паний, которые не поддаются качественной и количественной оценке (неопределенность Найта) [8, с. 10]. Волатильность рынка, дефолты и трансформации национальных законодательных массивов постоянно меняют ландшафт для корпоративного сектора. Пандемия также влияет на рост неопределенности: финансовое здоровье компании в период до кризиса столкнулись с резким ухудшением финансового статуса, вплоть до банкротства. Я. Голдин указывает на то, что финансовое здоровье международных корпораций может быть стабилизировано посредством децентрализации корпоративного управления [3, с. 7].

Обеспечение финансового здоровья международной компании в кризисные экономические циклы осуществляется за счет ряда апробированных технологий. Перечислим некоторые из них.

1. Процессно-ориентированное управление (*Activity-based management*) – мониторинг общих и косвенных издержек по всем процессам и поиск связи данных издержек с конкретными продуктами и клиентами в целях глубинного анализа прибыльности.

2. Сбалансированная система показателей эффективности деятельности (*Balanced scorecard*) – перевод миссии, стратегических целей и позиционирования корпорации в количественное измерение, ведение долгосрочного стратегического баланса.

3. Анализ акционерной стоимости (*Shareholder value analysis*) – измерение потенциала получения доходов, превышающих стоимость привлеченного капитала на основе изучения дисконтированного денежного потока, добавленной экономической стоимости, ROA и ROI.

4. Концепция управления стоимостью (*Value-based management*) – управление ключевыми факторами стоимости на основе финансово-экономических показателей прибыльности [5].

Кроме того, в периоды глобальных кризисов действенным способом повышения устойчивости функционирования трансграничных компаний является антикризисная стратегия, основанная на диверсификации производства, которая производится не только по страновому признаку, но и по видам выпускаемой продукции. Антикризисная стратегия, направленная на финансовое оздоровление корпорации, также может включать в себя валютные спекуляции: транснациональная корпорация может осуществлять «перекачивание» свободных финансовых ресурсов между странами в моменты благоприятных соотношений валютных курсов. Наличие дочерних компаний в разных странах позволяет международной корпорации выбирать наиболее выгодные локации для производства, поставок, обмена валюты. Устойчивость корпорации повышают международные коммерческие операции: покрытие убытков подразделений корпорации в одной стране осуществляется за счет прибыли подразделений в другой.

Таким образом, современные экономисты интерпретируют концепцию финансового здоровья

довольно широко, дополняя ее системой нефинансовых индикаторов. Глобализация привела к объединению бизнес-структур и отмиранию более мелких и слабых компаний. Определение финансового здоровья трансграничных корпораций является сложной задачей, которую нельзя свести к получению среднего показателя финансового здоровья объединяющихся компаний. Благодаря использованию преимуществ глобального масштаба деятельности возможно обеспечить сохранение финансового здоровья международной компании.

Литература

1. Захарова, Ю.Н. Анализ финансового состояния организации / Ю.Н. Захарова, Д.И. Мартьянов // *Инновационная наука*. – 2017. – № 4–1. – С. 90–93.
2. Зимин, В.В. Развитие инструментария стоимостной оценки синергетического эффекта сделок слияния и поглощения: дисс. ... канд. экон. наук 08.00.10 / В.В. Зимин. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. – 175 с.
3. Голдин, Я. Переосмысление глобальной устойчивости / Я. Голдин // *Устойчивость. Заживление разломов. Финансы и развитие, МВФ*. – 2020. – № 9. – С. 4–9
4. Девяткин, М.А. Оценка планируемого эффекта синергии по результатам слияния (поглощения) с учетом новых разработанных инструментов управления стоимостью коммерческого банка / М.А. Девяткин // *Синергия наук*. – 2018. – № 24. – С. 246–255.
5. Кондратьев, Н.И. Особенности эффективности транснациональных корпораций в условиях финансового кризиса / Н.И. Кондратьев // *Вестник ЧелГУ*. – 2010. – № 28. – С. 70–76.
6. Корехова, Е.В. Модель «бизнес-радар C2GK» как инструмент комплексной диагностики бизнеса / Е.В. Корехова, М.Г. Гумановский, Н.Н. Герасименко, И.Ю. Чуракова // *Менеджмент сегодня*. – 2021. – No2. – С. 90–102.
7. Львова, Н. Оценка финансового состояния компаний: методы и инструменты для развивающихся рынков / Н. Львова // *Экономика и банки*. – 2019. – № 1. – С. 23–29.
8. Окамото, Дж. Неопределенность Найта. В мире COVID-19 риски стали еще рискованней / Дж. Окамото // *Устойчивость. Заживление разломов. Финансы и развитие, МВФ*. – 2020. – № 9. – С. 10–11.
9. Ромашкин, Т.В. Становление и развитие ТНК в условиях глобализации / Т.В. Ромашкин. – Саратов: ООО Издательский центр «Наука», 2016. – 160 с.
10. Смирнов, М.С. Процессы слияний и поглощений и «Здоровье корпораций» / М.С. Смирнов // *Российское предпринимательство*. – 2008. – № 10–2. – С. 81–85.
11. Теплова, Т.В. Инновации в финансовой аналитике / Т.В. Теплова, А.Н. Рассказова // *МИР*

(Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – № 12. – С. 54–60.

12. Товар Гарсиа, Э.Д. Влияние глобализации на финансовое развитие формирующихся экономик *Финансовый журнал* / Э.Д. Товар Гарсиа // *Financial Journal*. – 2021. – № 1. – С. 37–48.

13. Altman, E.I. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy* / E.I. Altman. – 2nd ed. – New York: John Wiley and Sons, 1993. – 306 p.

14. Michalkova, L. The Holistic View of the Symptoms of Financial Health of Businesses / L. Michalkova, K. Valaskova, K.F. Michalikova // *Advances in Economics, Business and Management Research*. – 2021. – Volume 56. – Pp. 90–94.

15. Sabău-Popa, C.D. Analyzing Financial Health of the SMES Listed in the AERO Market of Bucharest Stock Exchange Using Principal Component Analysis / C.D. Sabău-Popa, R. Simut, L. Droj, C.C. Bent // *Sustainability*. – 2020. – #12. – P. 3726.

16. Zabolotnyy, S. The Concept of Financial Sustainability Measurement: A Case of Food Companies from Northern Europe / S. Zabolotnyy, M. Wasilewski // *Sustainability*. – 2019. – #11. – P. 5139.

FORMATION OF THE CONCEPT OF FINANCIAL HEALTH OF A COMPANY IN A GLOBALIZED CONTEXT

Nikeryasova V.V.

Plekhanov Russian University of Economics

The financial health of a company is its ability to maintain a balance in a changing external environment, a set of indicators reflecting the financial status of a company in terms of profitability, level of financing, liquidity, volume of assets, capitalization, etc. The modern interpretation of the concept of financial health has expanded significantly: economists supplement this category with a system of non-financial indicators. So far, a uniform model for assessing the financial health of a corporate structure has not been developed. The key criterion for differentiating such assessments is the size of the company. Determining the financial health of cross-border corporations is a complex task that cannot be reduced to obtaining an average measure of the financial health of merging companies. The financial health of the combined corporation may be significantly worsened or improved as a result of such a merger as a result of a synergistic effect that has both a positive and a negative vector. A negative synergistic effect occurs in situations where the sale of a company during a takeover is carried out on unfavorable terms, especially in the event of a forced sale. The risk factor that adversely affects the financial health of a cross-border company is its very cross-border property. The logistics infrastructure of companies sometimes cannot overcome real barriers and physically move raw materials or products to their destination. This difficulty is irrelevant for international companies operating in virtual markets. Therefore, the methodology for assessing financial health should take into account the media of business activity – online or offline.

Keywords: financial health, transborder corporation, globalization, financial globalization, financial reporting, digitalization.

References

1. Zakharova, Yu.N. Analysis of the financial condition of an organization / Yu.N. Zakharova, D.I. Martynov // *Innovative science*. – 2017. – No. 4–1. – P. 90–93.
2. Zimin, V.V. Development of tools for valuation of the synergistic effect of mergers and acquisitions: diss. ... Cand. Sciences (Econ.) 08.00.10 / V.V. Zimin. – Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2020. – 175 p.
3. Goldin, Ya. Rethinking global sustainability / Ya. Goldin // *Sustainability. Healing the Faults. Finance and Development, IMF*. – 2020. – No. 9. – P. 4–9

4. Devyatkin, M.A. Evaluation of the planned synergy effect based on the results of a merger (acquisition) taking into account newly developed tools for managing the value of a commercial bank / M.A. Devyatkin // Synergy of Sciences. – 2018. – No. 24. – P. 246–255.
5. Kondratiev, N.I. Features of the efficiency of transnational corporations in the context of a financial crisis / N.I. Kondratiev // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2010. – No. 28. – P. 70–76.
6. Korekhova, E.V. The “C2GK business radar” model as a tool for comprehensive business diagnostics / E.V. Korekhova, M.G. Gumanovsky, N.N. Gerasimenko, I. Yu. Churakova // Management today. – 2021. – No. 2. – P. 90–102.
7. Lvova, N. Assessing the financial condition of companies: Methods and tools for emerging markets / N. Lvova // Economy and banks. – 2019. – No. 1. – P. 23–29.
8. Okamoto, J. Knight's uncertainty. In a COVID-19 world, risks have become even riskier / J. Okamoto // Resilience. Healing the fault lines. Finance and Development, IMF. – 2020. – No. 9. – P. 10–11.
9. Romashkin, T.V. Formation and development of TNCs in the context of globalization / T.V. Romashkin. – Saratov: OOO Izdatelskiy tsentr “Nauka”, 2016. – 160 p.
10. Smirnov, M.S. Mergers and Acquisitions Processes and “Corporate Health” / M.S. Smirnov // Russian Entrepreneurship. – 2008. – No. 10–2. – Pp. 81–85.
11. Teplova, T.V. Innovations in Financial Analytics / T.V. Teplova, A.N. Rasskazova // MIR (Modernization. Innovations. Development). – 2012. – No. 12. – Pp. 54–60.
12. Tovar Garcia, E.D. The Impact of Globalization on the Financial Development of Emerging Economies Financial Journal / E.D. Tovar Garcia // Financial Journal. – 2021. – No. 1. – Pp. 37–48.
13. Altman, E.I. Corporate Financial Distress and Bankruptcy / E.I. Altman. – 2nd ed. – New York: John Wiley and Sons, 1993. – 306 rub.
14. Michalkova, L. The Holistic View of the Symptoms of Financial Health of Businesses / L. Michalkova, K. Valaskova, K.F. Michalikova // Advances in Economics, Business and Management Research. – 2021. – Volume 56. – Pp. 90–94.
15. Sabău-Popa, C.D. Analyzing Financial Health of the SMES Listed in the AERO Market of Bucharest Stock Exchange Using Principal Component Analysis / C.D. Sabău-Popa, R. Simut, L. Droj, C.C. Bent // Sustainability. – 2020. – #12. – P. 3726.
16. Zabolotnyy, S. The Concept of Financial Sustainability Measurement: A Case of Food Companies from Northern Europe / S. Zabolotnyy, M. Wasilewski // Sustainability. – 2019. – #11. – P. 5139.

Сбалансированность и финансовая устойчивость в переходные периоды инновационного развития

Никитин Станислав Вячеславович,

аспирант, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники»
E-mail: stanislavnikitin@myrambler.ru

Внедрение системных инноваций, особенно в рамках сложных программ развития с участием множества внешних и внутренних агентов, неизбежно сопровождается переходными периодами, характеризующимися дезорганизацией, нарушением экономических пропорций и снижением финансовой устойчивости. В статье показывается, что устойчивость компании в переходные периоды обновления производства не может быть обеспечена только за счёт оперативного реагирования на кризисные явления – требуется проактивный, системно-аналитический подход, основанный на строгом соблюдении экономических пропорций и рациональных соотношений ключевых финансово-экономических показателей. В исследовании предложена оригинальная систематизация факторов воздействия, влияющих на сбалансированность действий в переходные периоды: достаточность финансового потенциала; уровень воспроизводимости технологических параметров инноваций; готовность участников к выполнению требований головной компании; стабильность кооперационных связей; соответствие инструментария и компетенций прогрессивным требованиям; сбалансированность взаимодействия всех участников программы развития. Особое внимание уделено разработке нормативных экономических соотношений, служащих ориентирами для оценки сбалансированности. Также разработаны зоны допустимых соотношений элементов оборотных средств и пассивов, визуализированная в виде структурной модели.

Ключевые слова: сбалансированность, финансовая устойчивость, системная инновация, мультиагентное управление, экономические пропорции, факторный анализ, переходные периоды, обновление производства, коэффициенты активности, оборотные средства.

Введение

Объект исследования – деятельность компании в переходные периоды обновления производства при реализации системных инноваций.

Предмет исследования: механизмы обеспечения сбалансированности экономических показателей и факторов воздействия на финансовую устойчивость в условиях мультиагентного управления развитием.

Цель исследования: разработать теоретико-методологические и практические основы обеспечения сбалансированности деятельности компании в переходные периоды обновления производства на основе соблюдения экономических пропорций и факторного анализа.

Задачи исследования:

- предложить систематизацию факторов воздействия на компанию в переходные периоды обновления производства;
- разработать рекомендации экономических соотношений равновесного состояния компании в переходные периоды обновления производства;
- предложить зону допустимых соотношений элементов оборотных средств и пассивов;
- разработать коэффициенты активности изменения факторов анализируемых показателей при условии снижения себестоимости системной инновации на 10% при постоянном объеме выпуска.

Методология исследования: в работе используются сравнительно-аналитический метод, системный подход, факторный анализ.

Научная новизна. В работе впервые предложена система факторов воздействия на компанию в переходные периоды обновления производства, разработана зона допустимых соотношений элементов оборотных средств и пассивов, а также введены коэффициенты активности изменения факторов при снижении себестоимости системной инновации на 10% при неизменном объеме выпуска; обоснованы экономические соотношения, обеспечивающие равновесное состояние и финансовую устойчивость в условиях мультиагентного управления развитием.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и реализации программ инновационного развития компаний, в системах планирования и контроля финансовой устойчивости, а также в образовательных курсах по стратегическому и инновационному управлению.

Современная научная общественность много внимания уделяет анализу предприятий как объектов стратегического управления с акцентом на инновации и перспективы развития в современных условиях. Рассмотрим некоторые из них. Авторами [1] выделяется значимость учета ресурсов предприятия, его возможностей и ограничений, а также важность адаптации стратегий к быстро меняющейся экономической и цифровой среде. Авторы [2] указывают на парадокс, при котором несмотря на значительный потенциал ИТ и ИИ в повышении производительности и создании новых бизнес-моделей, наблюдается замедление темпов экономического роста и снижение динамики рынка в развитых странах с середины 2000-х гг. Это связано с ростом рыночной власти крупных компаний, замедлением распространения знаний и уменьшением мобильности труда. Главная новизна статьи [3] заключается в разработке процедуры управляемого вывода промышленных предприятий из равновесного состояния для перехода на более высокий уровень инновационного развития. В работе предложены конкретные рекомендации и методики по организации такого перехода с учетом анализа текущего состояния предприятий и факторов, способствующих инновационному прорыву. Авторы [4] обосновывают необходимость расширенного учета и аналитики, выходящих за рамки традиционных бухгалтерских данных, что позволяет более полно и объективно оценивать финансовое состояние предприятия, в работе предложены критерии и показатели для диагностики финансовой устойчивости, а также направления совершенствования учетно-аналитического обеспечения, направленные на повышение эффективности управления финансовыми ресурсами и устойчивости бизнеса в условиях динамичной экономической среды. Авторы [5] предлагают методику оценки устойчивости финансового состояния аграрных предприятий с акцентом на выявление внутренних и внешних факторов, влияющих на стабильность, а также разрабатывают практические рекомендации по улучшению финансовых менеджмент-процессов. Авторы [6] разработали численные алгоритмы и модели, которые позволяют учитывать риск-ориентированный подход и улучшать управление банковским портфелем для повышения стабильности и надежности банка в условиях нестабильной экономической среды. Автор [7] анализирует, как соотношение собственного и заемного капитала влияет на устойчивость и финансовую безопасность предприятия.

Таким образом, теоретико-методологические и практические основы обеспечения сбалансированности деятельности компании в переходные периоды обновления производства незаслуженно обойдены вниманием научной общественности.

Обсуждение и результаты

Корпоративные инновационные изменения в процессе развития на этапах инжиниринга или реинжи-

нинга объективно вносят элементы дезорганизации и диспропорций в переходные периоды обновления производства, что, как следствие, приводит к нарушению равновесного состояния и снижению финансовой устойчивости компании. Для сохранения устойчивости в период неравновесного состояния необходимы механизмы принятия решений по организационно-управленческой деятельности, создающие условия для сбалансированности действий и повышению финансовой устойчивости компании. Для обеспечения непрерывности выполнения процессов развития с внешними участниками необходима систематизация факторов воздействия и выявление слабого звена – рис. 1.

В условиях динамичного роста инновационной активности компаний усложняется управление взаимодействием и координацией деятельности участников программы развития. Акцент управления должен смещаться на стратегические цели и упреждающие разработки сопутствующих инноваций, участвующих в создании системной инновационной продукции. В современных условиях инновационного развития компаний возникает опасность нарушения экономических пропорций и установленных мировой практикой соотношений, что приводит к снижению финансовой устойчивости компаний в процессе развития, когда появляется множество различных изменений.



Рис. 1. Факторы влияния на сбалансированность действий

В процессе мультиагентного управления развитием в качестве значимых условий и ограничений принятия решений принимается принцип соблюдения экономических пропорций и соотношений, обеспечивающих финансовую устойчивость компаний. Для выполнения данных условий необходимо обеспечить сбалансированность взаимодействия участников программы развития.

В мировой практике управления для обеспечения сбалансированности активности действий необходимо соблюдать определенные соотношения темпов изменения ключевых экономических показателей, в частности

$$dPr > dMD > dCV_{выпр.} > dS_{пр.} > dW_{об.} > dF_{осн.} > dL$$

Это означает, что темп роста прибыли от продаж (dPr) должен превышать темп изменения маржинального дохода (dMD), опережающий темпы изменения объема выручки (dCV_{выр.}), который в свою очередь должен быть выше темпа изменения производственных затрат (dSpr.), а темпы изменения dSpr. должны превышать темпы изменения оборотных средств (dWоб.), которые в свою очередь должны быть выше темпов изменения основных фондов dFосн. (кроме периода развития), а те должны быть выше роста численности исполнителей (dL). Логика соотношений соответствует экономической сущности показателей и является основой для оценки сбалансированности деятельности компаний. Данное соотношение аналогично действию «пальцев на руке», когда длина каждого пальца различна, а объединение в кулак эффективно воздействует. Как показывают результаты проводимых исследований и опыт некоторых предприятий, соблюдение соотношений темпов изменений ключевых показателей гарантированно обеспечивает сбалансированность деятельности и рост финансовой устойчивости компании. При этом наступает равновесное состояние, если выполняются дополнительно ряд экономических пропорций и соотношений, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1. Рекомендуемые экономические соотношения

№ п/п	Наименование	Рекомендуемое соотношение
1.	Соотношение долговых обязательств (ДО) (краткосрочных и долгосрочных) к общей прибыли до налогообложения (EBITDA)	$\frac{ДО}{EBITDA} \leq 3$
2.	Соотношение рентабельности используемого капитала (собственного и заемного) – $R_{исп.}$ и ставки Центрального банка $(r_{цб})$	$R_{исп.} > r_{цб}$
3.	Соотношение рентабельности привлекаемых инвестиций ($R_{inv.}$) и процентной ставки за кредит ($r_{\%}$)	$r_{inv.} > r_{\%}$
4.	Соотношение нормы прибыли (P_i) к ставке ЦБ ($r_{цб}$)	$dP = 2r_{цб}$
5.	Отношение абсолютной величины точки безубыточности (Е) к величине выручки в i -период ($CV_{выр.}$)	$\frac{E}{CV_{выр.}} = 0,4 \div 0,5$
6.	Соотношение роста производительности к повышению зарплаты	$1: 0,5 \div 0,6$
7.	Отношение средней длительности дебиторской задолженности ($T_{дб.}$) к среднему времени погашения краткосрочных обязательств ($T_{к.о.}$)	$\frac{T_{дб.}}{T_{к.о.}} \leq 1$
8.	Отношение темпа роста денежных поступлений ($dV_{пост.}$) к темпу роста выплат ($dV_{вып.}$) в i -период	$\frac{dV_{пост.}}{dV_{вып.}} \geq 1$
9.	Отношение темпа роста (прироста) собственных средств ($dV_{собст.}$) к темпу роста кредиторской задолженности (краткосрочных обязательств) ($dV_{кр.об.}$)	$\frac{dV_{собст.}}{dV_{кр.об.}} \geq 1$
10.	Отношение темпа роста оборотных средств ($dW_{об.}$) к темпам роста краткосрочных обязательств ($dV_{кpo}$)	$\frac{dW_{об.}}{dV_{кpo}} \geq 1$

Анализ практической деятельности ряда компании в процессе исследований (> 20 ед. разнотраслевой направленности) показывает, что только в 35% компаний наблюдается определенная сбалансированность деятельности и хорошее экономическое состояние, в остальных компаниях сбалансированность деятельности нарушена, что отрицательно отражается на финансовой устойчивости. Данное обстоятельство обусловлено несоблюдением установленных соотношений, что характеризует недостаточный уровень аналитической экономической деятельности в сложных условиях и ограничениях развития компаний. Наличие диспропорций деятельности компании отражается в результатах структурного анализа годового баланса, где отклонение каждого раздела от нормативного уровня характеризует не сбалансированность действий (рис. 2.)

Разница между фактическими и нормативными величинами разделов баланса свидетельствуют о наличии и значимости диспропорций. Отклонения от нормативного уровня прямо влияют на величинах рентабельности активов, продукции, собственного капитала и экономической безопасности.

Исследования подтверждают, что главной задачей менеджмента компании для обеспечения финансовой устойчивости является создание условий для соблюдения рациональных пропорций и соотношений всех видов деятельности.

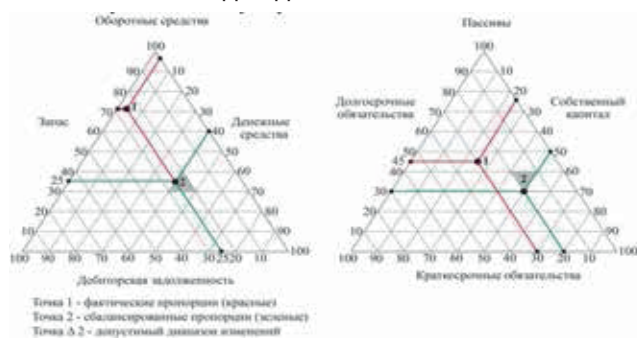


Рис. 2. Зона допустимых соотношений элементов оборотных средств и пассивов

Для соблюдения принципа сбалансированности взаимодействий внешних участников и ключевых видов деятельности головной компании следует применять факторный анализ ключевых экономических показателей, на которые прямо влияет уровень объема ресурсопотребления. Это позволит оценивать влияние факторов на результат и выявлять наиболее значимые из них для организации соответствующих мероприятий по повышению результативности действий.

Результаты исследований практической деятельности анализируемой компании доказывают необходимость снижения себестоимости сопутствующих инноваций компании-участников процессов развития по созданию системных инноваций, что позволит повысить конкурентоспособность системной инновационной продукции. в процессе мультиагентного управления кроме достижение своевременности и качества поставляемых сопутствующих инноваций, необходимо стремиться к сни-

жению себестоимости таких изделий, что прямо влияет на уменьшение затратоемкости системной инновационной продукции, что будет способствовать росту будущей прибыли как головной компании, так и всем участникам. Наличие общей заинтересованности всех участников в эффективной реализации программы развития является источником сбалансированного инновационного развития компаний. анализируемых показателей при условии снижения себестоимости системной инновации на 10% при постоянном объеме выпуска (рис. 3).

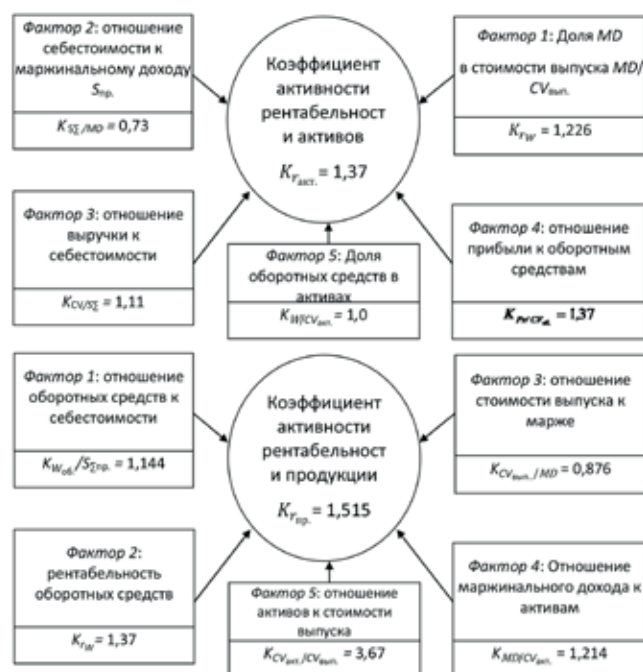


Рис. 3. Коэффициенты активности изменения факторов.

Для повышения уровня заинтересованности в конечном позитивном результате развития необходима разработка механизма мотивации результативности взаимодействий участников процессов развития. Проводимые автором исследования показывают, что соотношения используемые в факторных моделях, по разному реагируют на вводимые изменения условий. Одна совокупность факторов отражает активность роста влияния на повышение анализируемого показателя, а другая совокупность факторов характеризует активность снижения показателя, т.е. наблюдается наличие позитивных и негативных факторов, что помогает повысить объективность принятия решений. На рис. 3. отражены коэффициенты активности изменения факторов.

Деловая активность действий ключевых видов деятельности будет способствовать достижению плановых показателей развития.

Выводы

В исследовании показано, что:

- наличие механизмов МАСУ повышает возможности по соблюдению экономических пропор-

ций и соотношений действий на основе результатов факторного анализа показателей создают основу для оценки экономических последствий принятия решений;

- разработка механизма сбалансированного планирования результатов взаимодействия участников процесса развития создает условия для определения различных видов эффектов и оценки эффективности программы развития;
- систематизация возможных эффектов по различным критериям и оценка эффективности развития последствия реализации программы развития.

Литература

1. Петров, И.В. Предприятия как объект стратегического управления: инновации и перспективы развития в современных условиях / И.В. Петров, Е.С. Акутина // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 4 (69). – С. 845–850.
2. Martyanova, E.V. The impact of information technologies and artificial intelligence on economic growth: An analysis of theoretical approaches / E.V. Martyanova, A.V. Polbin // Perm University Herald. Economy. – 2025. – Vol. 20, № 1. – P. 5–27.
3. Алиев, А.Т. Разработка процедуры управляемого вывода промышленных предприятий из равновесного состояния для перехода на более высокий уровень инновационного развития / А.Т. Алиев, К.В. Балдин, А.Д. Бобрышев, А.А. Пудов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – Т. 19, № 2. – С. 239–249.
4. Аксенова, Ж.А. Особенности формирования учетно-аналитической системы управления предприятием для обеспечения его финансовой устойчивости / Ж.А. Аксенова, О.В. Ищенко, В.В. Салий // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 2 (34). – С. 264–271.
5. Самыгин, Д.Ю. Анализ и резервы финансовой стабильности аграрного бизнеса / Д.Ю. Самыгин, Э.И. Данилушкина // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: материалы II Российской научной интернет-конференции (г. Вологда, 25–29 июня 2018 г.). – М.: Litres, 2022. – С. 50.
6. Горский, М.А. Совершенствование параметрической модели банковского портфеля с учетом показателей надежности / М.А. Горский, Е.А. Решульская, А.В. Рудаков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 1–2. – С. 125–144.
7. Топильская, Н.А. Влияние структуры капитала на экономическую безопасность организации оптовой торговли (на примере ООО «Рельеф-Центр») / Н.А. Топильская // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2021: сб. тр. IV Международного научно-технического форума (в 10 т.). Т. 8 / под общ. ред. О.В. Миловзорова. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет, 2021. – С. 202.

BALANCED DEVELOPMENT AND FINANCIAL SUSTAINABILITY DURING TRANSITIONAL PERIODS OF INNOVATION-DRIVEN TRANSFORMATION

Nikitin S.V.

National Research University, Moscow Institute of Electronic Technology

The implementation of systemic innovations—particularly within complex development programmes involving numerous external and internal agents—inevitably entails transitional periods marked by organisational disruption, distortion of economic proportions, and a decline in financial sustainability. The article demonstrates that a company's resilience during transitional phases of production modernisation cannot be ensured solely through reactive crisis management; rather, it requires a proactive, systems-analytical approach grounded in the strict observance of economic proportions and rational ratios among key financial and economic indicators. The study proposes an original systematisation of impact factors influencing the balance of actions during transitional periods. These factors include: adequacy of financial potential; reproducibility level of technological parameters of innovations; participants' readiness to meet the requirements set by the lead (core) company; stability of cooperative relationships; alignment of tools and competencies with advanced (progressive) requirements; balanced interaction among all participants in the development programme. Particular attention is devoted to the development of normative economic ratios that serve as benchmarks for assessing balanced performance. Additionally, the study introduces zones of permissible ratios between working capital components and liabilities.

Keywords: balanced development, financial sustainability, systemic innovation, multi-agent management, economic proportions, factor analysis, transitional periods, production modernization, activity coefficients, working capital.

References

1. Petrov, I.V. Enterprises as an object of strategic management: innovations and development prospects in modern conditions / I.V. Petrov, E.S. Akutina // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2025. – No. 4 (69). – P. 845–850.
2. Martyanova, E.V. The impact of information technologies and artificial intelligence on economic growth: An analysis of theoretical approaches / E.V. Martyanova, A.V. Polbin // *Perm University Herald. Economy*. – 2025. – Vol. 20, No. 1. – P. 5–27.
3. Aliyev, A.T. Development of a procedure for the controlled withdrawal of industrial enterprises from an equilibrium state to transition to a higher level of innovative development / A.T. Aliyev, K.V. Bal'din, A.D. Bobryshev, A.A. Pudov // *Problems of Economics and Legal Practice*. – 2023. – Vol. 19, No. 2. – P. 239–249.
4. Aksenova, Zh.A. Features of the Formation of an Accounting and Analytical System for Enterprise Management to Ensure Its Financial Stability / Zh.A. Aksenova, O.V. Ishchenko, V.V. Saliy // *Research in Natural Sciences and Humanities*. – 2021. – No. 2 (34). – P. 264–271.
5. Samygin, D. Yu. Analysis and Reserves of Financial Stability of Agricultural Business / D. Yu. Samygin, E.I. Danilushkina // *Problems and Prospects of Development of the Scientific and Technological Space: Proceedings of the II Russian Scientific Internet Conference (Vologda, June 25–29, 2018)*. – M.: Litres, 2022. – P. 50.
6. Gorsky, M.A. Improving the parametric model of the banking portfolio taking into account reliability indicators / M.A. Gorsky, E.A. Reshulskaya, A.V. Rudakov // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2021. – No. 1–2. – P. 125–144.
7. Topilskaya, N.A. The influence of capital structure on the economic security of a wholesale trade organization (using Relief-Center LLC as an example) / N.A. Topilskaya // *Modern technologies in science and education – STNO-2021: Coll. of the IV International Scientific and Technical Forum (in 10 volumes)*. Vol. 8 / edited by O.V. Milovzorov. – Ryazan: Ryazan State Radio Engineering University, 2021. – P. 202.

Пищулов Виктор Михайлович,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет
E-mail: dr.haust@mail.ru

В статье рассматривается вопрос самой общей систематизации различных видов цифровых валют. Цель работы состоит в том, чтобы достаточно адекватно отнести специфические типы цифровых валют к разновидности электронных денег или же к некоторой форме ценных бумаг. В статье использовался метод анализа многочисленных фактов принятия правовых решений по поводу определения природы цифровых валют регулирующими органами в рамках несхожих видов практики судебными органами отдельных стран. Отнесение определенного вида цифровой валюты к разновидности электронных денег или своеобразному типу ценных бумаг может осуществляться в соответствии с фактической реализацией в практике использования данного финансового инструмента определенных функций денег или же функций ценной бумаги. В случае рассмотрения цифровых валют, которые реализуют как функции денег, так и функции ценных бумаг, следует определить преимущественный характер применения конкретного финансового инструмента.

Ключевые слова: цифровая валюта, криптовалюта, электронные деньги, ценные бумаги, цифровое имущество.

Введение

Исходя из сложившейся практики использования цифровых валют в экономике видится вполне естественным обратиться к анализу данного цифрового явления с позиций представлений, применяемых в теории финансов. Подлежит рассмотрению способность различных видов цифровых валют исполнять основные функции финансовых инструментов. Реальная широко применяемая практика использования цифровых валют в качестве средства обращения товаров неизбежно подразумевает исполнение такого рода цифровыми явлениями других основных функций денег. К основным функциям денег относим такие функции в качестве которых принято указывать следующие: мера стоимости, средство платежа, средство сбережения стоимости и мировые деньги. Не вызывает сомнений, что исполнение этих основных функций денег цифровыми валютами позволяет рассматривать этот финансовый инструмент в качестве денег, а точнее электронных денег.

Использование такого вида цифровых валют, в качестве которого выступают действующие и проектируемые типы цифровых валют центральных банков предполагает функционирование данного вида цифровых инструментов исключительно в качестве разновидности фиатных электронных денег. Первоначальное конструирование и обращение такого типа цифровых валют, в качестве которого выступают криптовалюты, также предполагало исполнение ими основных функций денег, а следовательно, использование их в качестве денег. Однако, как показала практика, использованию криптовалют в качестве электронных денег препятствует чрезвычайно высокая волатильность обменных курсов. Это свойство криптовалют функционирующих в качестве электронных денег расценивается как весьма нежелательное. Высокий уровень волатильности криптовалют вызван главным образом колебаниями спроса на эти финансовые инструменты со стороны субъектов рынка. Для снижения уровней волатильности криптовалют был сконструирован такой тип этих финансовых инструментов, в качестве которого выступают так называемые «стейблкоины». Нужно признать, что действующие и проектируемые цифровые валюты центральных банков (ЦБЦБ), в том числе цифровой рубль, представляют собой некоторую разновидность стейблкоинов.

Между тем, именно чрезвычайно высокая волатильность обменных курсов криптовалют побуждает приобретать эти финансовые инструменты в надежде на извлечение значительных доходов посредством владения таким цифровым имуще-

ством. Это последнее обстоятельство, с одной стороны, повышает спрос на такие финансовые инструменты, а с другой стороны, усиливает степень волатильности обменных курсов криптовалют. Функционирование криптовалют в качестве цифрового финансового имущества, способного приносить доходы, сближает по своим функциям эти финансовые инструменты с ценными бумагами.

Колебания спроса на криптовалюты обусловлены двумя факторами

Спрос на криптовалюты обусловлен полезностью данных финансовых инструментов для субъектов рынка. Специфическая форма полезности денег состоит в способности выполнять функции денег, что предполагает возможность приобретения любого товара в обмен на денежные суммы [1, с. 76]. Однако, как уже было отмечено основным недостатком криптовалют, используемых в качестве денег, обычно указывается высокая волатильность обменных курсов этих цифровых инструментов. Вместе с тем, именно уже упомянутая прежде высокая волатильность обменных курсов криптовалют предопределяет наличие другого вида полезности криптовалют, которая обусловлена способностью этого вида финансовых инструментов приносить доход. Следовательно, спрос на криптовалюты предопределяется двумя видами полезности, а именно полезностью возможности использовать эти финансовые инструменты в качестве денег, а также полезностью, состоящей в способности приносить доход.

Единицы криптовалют при определенных условиях могут рассматриваться в качестве своеобразных ценных бумаг

В зависимости от того, какую функцию определенная криптовалюта исполняет главным образом или по преимуществу, данная криптовалюта может быть отнесена как к виду безналичных электронных денег, так и к разновидности ценных бумаг, приносящих доход.

Различные суды в США неоднократно выносили решения, состоявшие в том, что отдельные криптовалюты классифицировались в качестве ценных бумаг. Имел место случай решения федерального суда, когда два менеджера компании манипулировали токенами «HYDRO с помощью специального торгового бота». Данный случай интересен тем, что манипулирование определенной криптовалютой формально расценивалось с правовых позиций оперирования ценной бумагой. Таким образом: «Приговор топ-менеджерам Hydrogen Technology стал первым случаем, когда федеральный суд официально признал криптовалюту ценной бумагой» [2]. В другом случае суд запретил выпуск криптовалюты «Telegram» на том основании, что определил единицы такого рода криптовалюты в качестве ценных бумаг¹.

¹ Суд в США запретил выпуск криптовалюты Telegram. InformationSecurity. 5.03.2020 <https://www.itsec.ru/news/sud-v-ssha-zapretit-vipusk-kriptovaluti-telegram>

Криптовалюты, создаваемые для привлечения инвестиций в различного рода проекты

Известно, что определенные виды цифровых инструментов изначально конструируются для целей привлечения средств в инвестиционные проекты. В частности, используется такого рода инструмент привлечения средств в инвестиционные проекты, в качестве которого выступает так называемый ICO (Initial Coin Offering). Буквально можно перевести как первичное предложение монет. Вполне очевидным образом суд США признал ICO в качестве ценных бумаг².

Продолжением развития идей, изначально заложенных в систему блокчейна, явилось разработка системы Эфириум, предусматривающей структуру формирования так называемых смарт-контрактов, посредством которых привлекаются средства (ICO) и невзаимозаменяемых токенов (Non-fungible tokens (NFTs)). Идеология такого рода инструментов есть продолжение изначальных замыслов создания блокчейна, которая состоит в том, чтобы избежать участия множества посредников в форме брокеров, дилеров, банков, фондовых бирж при необходимости привлечения средств в инвестиционные проекты.

Кроме всего прочего следует иметь в виду, что различного рода нецифровые контракты могут быть преобразованы в цифровую форму. Таковыми, в частности, могут выступать уже упомянутые смарт-контракты, которые обладают свойством автоматического исполнения в системе Ethereum. Это самоисполняющиеся программы, зашитые в блокчейн, которые начинают функционировать при наступлении изначально установленных условий. Такого рода цифровые инструменты могут рассматриваться в качестве своеобразных ценных бумаг.

Представления о полезности денег не заканчиваются признанием их в качестве способности обмениваться на иные товары. Свойства полезности денег видится возможным еще более расширить. Полезность денег не сводится только лишь к тому, чтобы быть носителем способности обмениваться на товары. Из факта признания денег в качестве всеобщего долгового требования проистекают другие виды их полезности. Для накопителей сокровищ или капиталов деньги представляют собой нечто большее, чем средство получения различного рода товаров, предназначенных для собственного личного или семейного потребления. Одно из важных свойств полезности денег состоит в том, что деньги могут приносить доход, что означает способность к само возрастанию или самопроизвольному увеличению. Это свойство находит свое проявление в свойствах различных видов криптовалют. Примером может служить такая криптовалюта, какой является биткойн. Полезность, состоящая в способности приносить доход, в определенной степени сближает криптовалюты, с некоторыми видами ценных бумаг.

² В США суд признал токены ICO ценными бумагами. Ethereum подешевел на 11%. РБК. 12 сен 2018. <https://www.rbc.ru/crypto/news/5b98c50b9a79471899fd2a95?from=newsfeed>

Однако, данная форма полезности возникает именно в силу наличия относительно высокой волатильности обменных курсов такого вида цифровых инструментов, в качестве которых выступают криптовалюты. Свойство относительно высокой волатильности криптовалют, рассматриваемых с позиций разновидности ценной бумаги, представляет собой полезное качество такого вида цифровых валют. Наряду с этим, следует иметь в виду, что высокая волатильность криптовалют служит причиной столь же высоких рисков приобретения и хранения отдельных видов криптовалют.

Единицы криптовалют могут рассматриваться в качестве ценных бумаг при осуществлении ими функции средства сохранения и накопления стоимости. Одно это обстоятельство вполне очевидно может привлекать потенциальных инвесторов, рассчитывающих на дальнейший рост курса единиц определенной криптовалюты. Однако в соответствии с общим правилом высокая доходность ценных бумаг сопровождается весьма высокими рисками. Примером наличия такого рода взаимосвязи, а именно возможности получения значительных доходов и наличия высоких рисков, может служить весьма волатильный курс биткойна. Следует иметь в виду, что курс биткойнов за последние полтора десятка лет вырос примерно в 100 миллионов раз. Чрезвычайно высокий рост курсов остается возможным для многих других криптовалют.

Криптовалюты, квалифицируемые с позиций российского законодательства

Отечественное законодательство отрицает за криптовалютами роль официальных платежных средств. В связи с этим вводится формальный запрет на использование в стране такого рода цифровых явлений. По этой причине криптовалюты на законодательном уровне («О финансовых цифровых активах ...»)¹ не признаются в качестве денег. Тот же закон отказывает криптовалютам в приобретении статуса ценной бумаги. Более того, криптовалюты фактически не подпадают под определение цифрового финансового актива (ЦФА), поскольку в соответствии с российским законодательством ЦФА выпускаются строго в соответствии нормами отечественного законодательства, в то время как криптовалюты не соответствуют этим нормам.

Правовое отнесение криптовалют к специфическому виду цифрового имущества

Идентификация криптовалют в отечественном законодательстве в качестве своеобразного вида цифрового имущества присутствует в отдельных специфических законах. В частности «Гражданским кодексом РФ» предусматривается особый вид цифрового имущества. Имеется в виду «Статья 128.

¹ Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 N 259-ФЗ. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/

Объекты гражданских прав»². Вследствие этого в «Налоговом кодексе»³ присутствует упоминание криптовалют в части взимания налогов с владельцев такого рода цифрового имущества. Из признания криптовалют в качестве своеобразного вида цифрового имущества проистекают также вполне определенные следствия, среди которых представляется возможным отметить некоторые. В частности, возможность наследования криптовалют, взыскание в виде долгового требования, совершение операций по договорам купли продажи, мены или дарения. Кроме того, криптовалюты могут выступать объектом при разделе имущества, быть предметом судебных разбирательств в спорах о легитимности собственности и т.д. [3].

Запреты на использование криптовалют внутри страны

Несмотря на явственно негативную позицию по поводу криптовалют со стороны российского законодательства, более того, прямые запреты на использование этих финансовых инструментов внутри страны, весьма заметная доля российских граждан являются пользователями данного типа цифровых валют. По сведениям Министерства финансов 20 млн граждан страны являются пользователями различных типов криптовалют⁴.

Следует отметить, что имеют место проблемы в части контроля, отслеживания, а значит исполнения весьма строгих положений российского законодательства по поводу использования криптовалют гражданами страны. Такого рода сложности проистекают из того обстоятельства, что составляющие инфраструктуры рынков криптовалют, таких как криптобиржи, криптообменники и другие элементы данного рынка располагаются, как правило, в офшорных территориях, не подлежащих непосредственному воздействию со стороны российских надзорных органов. По этим причинам видится довольно сложными к исполнению какие-либо меры определения пользователей криптовалютами, и более того, отслеживание операций, совершаемых ими с криптовалютами.

Выводы

В качестве выводов представленной статьи следует заключить следующее. Столь новое и необычное явление, в качестве которого выступают криптовалюты видится не вполне осознанным и не получившим свое отображение как в экономической литературе, так и в правовой сфере. Это совершенно новое и мало изученное явление подлежит дальнейшему изучению, а в последствии практическому применению. Отнесение различных криптовалют к ви-

² Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102033239>

³ Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102054722>

⁴ Криптовалюту используют около 20 млн россиян. Финанс. <https://www.finam.ru/publications/item/kriptovalyutu-ispolzuyut-okolo-20-mln-rossiyan-20251010-1900/>

дам электронных денег или же к ценным бумагам, способным приносить доходы может быть определено лишь по фактам реального использования этих цифровых финансовых инструментов. Такого рода реальное использование рассматриваемых финансовых инструментов указывает на конкретные функции, реализуемые конкретными цифровыми валютами. На основании этих функций видится возможны отнести определенные цифровые валюты к разновидности электронных денег или же к своеобразным типам ценных бумаг.

Литература

1. Маркс. К. Капитал. Критика политической экономики. Том 1. М.: Издательство политической литературы, 1952 г. ГЛАВА II. – ПРОЦЕСС ОБМЕНА. С. 76.
2. Одинцова С. Суд США впервые признал криптовалюту ценной бумагой. Beincrypto. 26 июнь 2024 <https://ru.beincrypto.com/kriptovalyuta-czennaya-bumaga/>
3. Стоянов А. Что такое криптовалюта с точки зрения российского права? Дель-

кредеде 18.02.2025. <https://www.delcredere.org/publications/1819/>

ARE DIGITAL CURRENCIES MONEY OR SECURITIES?

Pishchulov V.M.

Ural State University of Economics, Professor in the Department of Public and Municipal Administration

This article examines the general classification of various types of digital currencies. The goal is to adequately classify specific types of digital currencies as either electronic money or a form of security. The article analyzes numerous legal decisions made by regulatory authorities regarding the nature of digital currencies, based on the diverse practices of judicial bodies in individual countries.

Keywords: digital currency, cryptocurrency, electronic money, securities, digital property.

References

1. Marx. K. Capital. Critique of Political Economy. Volume 1. Moscow: Political Literature Publishing House, 1952. CHAPTER II. – THE EXCHANGE PROCESS. P. 76.
2. Odintsova S. US Court Recognizes Cryptocurrency as a Security for the First Time. Beincrypto. June 26, 2024 <https://ru.beincrypto.com/kriptovalyuta-czennaya-bumaga/>
3. Stoyanov A. What is Cryptocurrency from the Perspective of Russian Law? Delcredere, February 18, 2025. <https://www.delcredere.org/publications/1819/>

Эволюция теоретических подходов к определению сущности финансовых ресурсов малого бизнеса: синтез и авторская концепция

Погадаев Антон Владимирович,

аспирант, НОЧУ ВО „Московский финансово-промышленный университет „Синергия“

E-mail: tartaross@yandex.ru

В современной экономике малые предприятия сталкиваются с критической необходимостью эффективного управления финансовыми ресурсами для поддержания устойчивости производственных процессов и обеспечения их рентабельности. Теоретический обзор мнений специалистов по вопросам формирования финансов у малых организаций выявляет серьезные проблемы в этой области в России. Развитие категории финансов тесно увязывается с экономическим развитием общества и этапами становления экономических учений. Анализируется вклад каждой экономической эпохи и некоторых экономистов в содержание финансов. Отмечаются в этом процессе особенности вклада Российской истории в целом, в том числе периода плановой экономики. Малый бизнес в целом имеет ограниченные возможности для привлечения финансовых ресурсов за счет возможностей финансового рынка.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, малый бизнес, предпринимательство.

Современный этап развития финансовой науки характеризуется активным теоретическим осмыслением и разработкой прикладных подходов к управлению финансовыми ресурсами в сфере децентрализованных финансов.

Анализ финансовых ресурсов малого бизнеса критичен, поскольку доступ к финансированию и механизмы его формирования непосредственно влияют на способность предприятий малого бизнеса реализовывать экономическую деятельность.

Одной из трудностей для малого бизнеса является недостаток финансовой подушки безопасности, что делает его более уязвимым по сравнению с более крупными предприятиями в аспекте накопления и распределения финансовых ресурсов. Главная проблема заключается в том, что на начальном этапе образования малые предприятия часто сталкиваются с дефицитом необходимого объема начального капитала, а также с ограниченным доступом к внешним источникам финансирования, как собственным, так и привлеченным.

Таким образом, проблематика доступа к финансовым ресурсам для малого бизнеса становится приоритетной среди всех вопросов, связанных с финансированием операционной деятельности данных предприятий.

Эпоха позднего средневековья ознаменовалась зарождением финансовой науки, когда уже существовали развитые государственные финансовые системы. В XVI веке появилось понятие «финансовые ресурсы». До этого рассматривались в основном прикладные аспекты, например, поиск средств для финансирования войн, королевских торжеств, строительства дворцов, и содержания государственного аппарата и вооруженных сил. Обсуждались также конкретные налоги, сборы, пошлины, состояние государственного бюджета и включались «критические замечания» по вопросам национальных финансов. Развитие специализированных областей знаний, таких как металлургия, механика, горнопромышленное дело, текстильное производство, сельское хозяйство и скотоводство, а также точных наук, включая химию, физику, математику и астрономию, наряду с бухгалтерским учетом, способствовало выделению финансовых дисциплин в независимую область научных исследований.

Взаимодействие между финансовыми ресурсами малого бизнеса и государственными органами привело к интеграции финансовых исследований в разнообразные научные дисциплины, включая политическую экономию, правоведение, экономическую географию и другие.

После окончания Второй мировой войны, финансовая арена видит значительные преобразования: с одной стороны, происходит усиление местных бюджетов и специализированных инвестиционных фондов, с другой — увеличивается влияние финансов малого бизнеса и капитальных рынков. Детализация и углубление финансовых отношений становятся ответом на усложнения в экономических интеракциях. Динамика развития, интернационализация и глобализация финансовых рынков, растущая роль транснациональных корпораций в формировании стоимости и трансграничном капитальном обороте, подчеркивают все возрастающую значимость финансов как ключевых элементов в ресурсной базе любого предприятия. Эти перемены требовали теоретической переоценки роли финансов как неотъемлемой составляющей любой экономической системы на уровне экономического субъекта в середине 20-го века.

Глобализация финансовых рынков подразумевает почти неограниченные возможности для предприятий по привлечению или размещению капитала в контексте мировой экономики. В такой обстановке финансовые рынки играют роль катализатора в усилении финансовых показателей деятельности малого бизнеса.

В данных условиях зарождается новая фаза эволюции финансовых систем — неоклассическая. Ведущую функцию в теоретическом осмыслении этого направления, анализе его развития и интерпретации основных контуров и траекторий выполняют исследователи англо-американской академической школы.

Следует подчеркнуть, что ключевые исследования, формировавшие базис этого устоявшегося научного поля, начались в раннем XX веке. С течением времени эти рабочие концепции были дополнены и расширены за счет разработки и совершенствования прикладных методов и инструментов.

Интригует также, что аналитики, специализирующиеся на систематическом исследовании финансовой отчетности, исследовали экономические параметры организаций. Эксперты из направления многофакторного анализа, такие как Д. Блисс и А. Винакор, в 1920-х годах анализировали взаимосвязь между отдельными финансовыми показателями предприятий и интегративными показателями их деятельности для создания координированной системы метрик. В 1930-х годах специалисты из школы прогностического анализа банкротств, включая А. Винакора и Р. Смита, а затем и Э. Альтмана, сосредоточились на разработке методов прогнозирования банкротства компаний.

В 1960-х годах значительным прорывом в области финансов стало разработка модели оценки доходности финансовых инструментов Уильямом Шарпом, Джеком Линтнером и Яном Моссином, которая получила название CAPM (Модель оценки капитальных активов). Этот инструмент позволял связывать риск инвестиции и потенциальную доходность через бета-коэффициент. По аналогичной тематике, но с другим подходом, Стивен Росс предложил теорию арбитражного ценообразова-

ния (АРТ), которая также анализировала ожидаемую доходность актива относительно его риска, но с использованием многомерных факторов.

Исследования в области структуры капитала, начатые Дж. Уильямсом, получили значительный импульс в 1950-х годах. Особо значимым является вклад Ф. Модильяни и М. Миллера, которые предложили модель с рядом предпосылок, таких как существование эффективного рынка, отсутствие налогов и предположение о рациональности экономического поведения участников рынка. Их теория предполагает, что структура капитала не влияет на его стоимость, из чего следует отсутствие возможностей для её оптимизации. Эти идеи заложили основу для неоклассического направления в теории финансов, представляющего собой значительный поворот в понимании финансовых механизмов корпораций.

Налоговые поступления играли ключевую роль в аккумуляции финансов в государственном бюджете, контролировали финансовую стабильность компаний и определяли объем рыночных возможностей, а также ограничивали активность частного бизнеса. В это время преобладало мнение, что финансовые взаимоотношения непосредственно связаны с функционированием государства. Эта теория со временем нашла своих последователей [5, с. 240].

Считалось неприемлемым использование инструментов и техник управления финансами, взятых из капитализма. Вместо этого акцент ставился на защите интересов «народного бюджета» и «усилении финансовой стабильности Советского Союза».

В 1960-е годы возникла школа фондового рынка, новый подход в систематизации анализа финансовой отчетности, которая изучает, как отчеты могут помочь в прогнозировании успешности инвестиций и оценке ассоциированных рисков.

В то же время возрастающий интерес к практическому применению знаний в области финансов способствует развитию нового академического и практического направления в финансовой теории, называемого финансовым менеджментом. Это направление фокусируется на изучении практик и методов управления корпоративными финансами. В рамках этой дисциплины выделяют вклады таких исследователей, как Томас Коупленд, Джон Уэстон, Ричард Брейли, Юджин Бриггем и другие [3, с. 89].

В анализе развития отечественной финансовой науки за обозначенный период следует выделить первое официальное применение термина «финансовые ресурсы», который употреблялся при разработке первого пятилетнего экономического плана страны. В его рамках был разработан баланс финансовых ресурсов. Несмотря на активное внедрение данного понятия в научные и практические работы, его интерпретации оставались неоднородными и дефицитными в плане четкой категориальной определенности.

Советская экономическая система базировалась на принципах социализма, предусматривающих централизованное государственное владение

производственными ресурсами. Финансы в СССР, в основном, ассоциировались с государственными казначейскими ресурсами и бюджетными средствами, проистекавшими из доходов предприятий, что было ключевым для функционирования госаппарата. В этом контексте, финансы предприятий не получали значительного значения независимо, сконцентрировав внимание на бюджетных ассигнованиях как основе экономической системы. В ходе Великой Отечественной войны, благодаря государственной централизации, быстро и эффективно осуществлялась мобилизация финансовых ресурсов из промышленности, торговли и банковской системы в госбюджет.

Основой финансовой поддержки социалистических государств и их предприятий служил чистый доход, формирующий основные денежные аккумуляции через прибыль и налог на оборот. Дополнительные ресурсы для предприятий генерировались не только за счет чистого дохода, но и посредством компенсации износа основных средств (например, через амортизационные отчисления), а также за счет централизованных средств (госбюджета, банковских кредитов) и перераспределения ресурсов между предприятиями одной отрасли.

В работе А.М. Бирмана [1, с. 11] дается определение финансовым ресурсам, понимаемым как сумма денежных средств из доходов, доступная государству (либо через прямое взаимодействие, либо посредством компаний) для использования в целях расширения производственных мощностей и покрытия общегосударственных затрат.

Большинство малых предприятий благосклонно воспринимает возможность воспользоваться банковским кредитованием с целью финансирования своих проектов до достижения их самоокупаемости или получения запланированной прибыли. Однако кредитные условия для таких компаний часто оказываются обременительными: банки выставляют высокие процентные ставки и требуют обеспечения в виде значимых залогов или поручительств. Для начинающего малого бизнеса это создает серьезные препятствия. Отсюда проистекает основная трудность банковского финансирования малого предпринимательства: отсутствие эффективного взаимопонимания между малым бизнесом и банками в России.

Многообразие определений термина «финансовые ресурсы предприятия» подчеркивается различными экспертами. Давайте анализировать концепции от разных ученых.

В.В. Виноградов – финансовые ресурсы предприятия как набор доступных ему финансов, включающих как собственные денежные средства, так и внешние поступления, которые используются для покрытия обязательств, финансирования операционных и инвестиционных расходов. [3, с. 159]

Г.Б. Поляк определяет финансовые ресурсы предприятия как набор строго целевых денежных средств, которые обеспечивают возможности как для мобилизации (экстракции из текущих активов),

так и для иммобилизации (инвестирования в оборотные активы). [6, с. 67]

И. Бланк определяет финансовые ресурсы предприятия как набор накопленных им собственных и привлеченных финансов, а также их эквивалентов в виде целевых денежных фондов, направленных на поддержку его экономической активности в будущем времени [2, с. 142].

Из всех упомянутых терминологий следует подчеркнуть ключевой аспект: финансовые ресурсы малого предприятия обычно обладают аккумулятивной природой, поскольку они включают не только средства для поддержания текущих операций, но и потенциальные финансовые возможности, доступные для мобилизации в случае необходимости. Эти ресурсы предназначены для конкретных целей; например, амортизационные отчисления могут быть направлены на обновление или расширение основного капитала и покупку нематериальных активов.

Следовательно, синтезируя упомянутые аспекты, можно сформулировать интегрированное определение:

Финансовые активы организации представляют собой комплекс денежных фондов со специфическим назначением, сформированных путём накопления капитала для создания ресурсов, необходимых для реализации предусмотренной учредительными документами деятельности.

Смирнова Е.А. и Сапрыкина А.С. подчеркивают следующее: для эффективного привлечения капитала в сектор малых предприятий, играющих ключевую роль в развитии малого бизнеса, критически важны инновационные финансовые инструменты и методы стимулирования предпринимательства, ориентированные на глобальные тенденции. Однако их имплементация требует глубокой адаптации к специфике национальной экономики [5, с. 241].

В качестве альтернативы заемным средствам выступают такие варианты, как: использование личного капитала, выпуск акций или облигаций для привлечения инвестиций, реализация имущества предприятия, привлечение государственных поддерживаемых финансирований, вовлечение инвестиций из-за рубежа, а также факторинговые схемы.

Исследователи проанализировали разнообразные каналы финансирования для малого бизнеса. Основное внимание было уделено анализу проблематики банковского кредитования, а также возможности использования такого метода, как выпуск акций при акционировании предприятий. Дополнительно, авторы обсудили применение факторинга, рассматривая его как эффективный инструмент для привлечения финансовых средств.

Наумкин В.А. утверждает: «Специалисты определяют до десяти разнообразных источников финансирования предприятий. Однако не все традиционные источники финансовых средств доступны и применимы для малого бизнеса из-за особенностей деятельности таких организаций» [4, с. 42].

Затем автор продолжает: «Конфигурация источников финансирования малых предприятий модифицируется, ориентируясь на текущую стадию хозяйственного и жизненного циклов предприятия. В периоды экономического роста и экспансии, когда акцент делается на инвестиционную деятельность, происходит снижение доли внутренних ресурсов. Во время рецессии, из-за уменьшения объемов инвестиций, ограничения денежного предложения и повышения стоимости заемных средств, доля внутрикорпоративных источников финансов увеличивается» [4, с. 42].

Современные экономисты финансовые ресурсы малого предприятия рассматривают как денежные средства, контролируемые данным предпринимателем, используемые для оплаты текущих расходов и создания необходимых фондов и резервов.

Мы предлагаем рассматривать финансовые ресурсы малого бизнеса как комбинацию внутренних средств и средств, получаемых из внешних источников (кредиты и инвестиции), которые доступны для использования предприятием в целях осуществления его операций, а также для покрытия расходов, связанных с увеличением объема производства.

Финансовые активы малого бизнеса служат для поддержания производственных операций и могут быть направлены на увеличение масштабов деятельности через инвестирование средств.

Литература

1. Бирман, А.М. Очерки теории советских финансов / А.М. Бирман. – М.: Финансы, 1975. – 256 с.
2. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега-Л, 2019. – 768с.
3. Виноградов, В.В. Экономика России: учебное пособие / В.В. Виноградов. -М.: Юристъ, 2002. – 319 с.
4. Наумкин В.А. Источники финансовых ресурсов предприятий малого бизнеса на различных стадиях жизненного цикла предприятия / В.А. Наумкин // Экономические науки. – 2018 – № 159 – С. 40–42.
5. Смирнова Е.А. Проблемы привлечения финансовых ресурсов субъектами малого бизне-

са / Е.А. Смирнова, А.С. Сапрыкина // Economics, Management, Law: Innovation strategy (Zhengzhou, China, 28 марта 2016). – Zhengzhou, 2016. – С. 241–245

6. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Г.Б. Поляка. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 358 с.

THE EVOLUTION OF THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF SMALL BUSINESS FINANCIAL RESOURCES: A SYNTHESIS AND THE AUTHOR'S CONCEPT

Pogadaev A.V.

Moscow University "Synergy"

The problem of rational use of financial resources and increasing their efficiency is acute for small businesses, as solving this problem is crucial for ensuring the continuity of the production process and a significant component in ensuring profitability. A theoretical analysis of scholarly views and the stages of development of the concept of "financial resources" for small businesses reveals that significant problems exist in this area in our country. The development of the category of finance is closely linked to the economic development of society and the stages of the development of economic doctrines. The contribution of each economic era and certain economists to the concept of finance is analyzed. The specific contributions of Russian history as a whole, including the period of the planned economy, are highlighted. Small businesses generally have limited opportunities to attract financial resources through the financial market.

Keywords: financial resources, small business, entrepreneurship.

References

1. Birman, A.M. Essays on the Theory of Soviet Finance / A.M. Birman. – Moscow: Finance, 1975. – 256 p.
2. Blank, I.A. Financial Resource Management. – Moscow: Omega-L, 2019. – 768 p.
3. Vinogradov, V.V. Economy of Russia: a textbook / V.V. Vinogradov. – Moscow: Yurist, 2002. – 319 p.
4. Naumkin, V.A. Sources of Financial Resources of Small Businesses at Various Stages of the Enterprise Life Cycle / V.A. Naumkin // Economic Sciences. – 2018 – No. 159 – pp. 40–42.
5. Smirnova, E.A. Problems of Attracting Financial Resources by Small Businesses / E.A. Smirnova, A.S. Saprykina // Economics, Management, Law: Innovation strategy (Zhengzhou, China, March 28, 2016). – Zhengzhou, 2016. – Pp. 241–245
6. Financial management: textbook for universities / edited by G.B. Polyak. – 5th ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait Publishing House, 2025. – 358 p.

Экосистемные модели кредитования: кросс-культурный анализ алгоритмов обработки больших данных в контексте поведенческой экономики на примере китайских и российских финансовых платформ

Шальнева Мария Сергеевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: mshalneva@fa.ru

Ширикова Валерия Викторовна,

студент магистратуры, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: valeriya_shirikova_2001@mail.ru

Фоминых Святослав Артемович,

студент бакалавриата Факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Чернышова Полина Сергеевна,

студентка бакалавриата Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

В статье представлены результаты исследования российских и китайских экосистемных моделей кредитования через призму поведенческой экономики и кросс-культурного анализа. Рассматривается формирование скоринговых моделей на основе больших данных, включая нефинансовые и поведенческие метрики. Анализ показывает, что культурные различия существенно влияют на клиентское поведение. Делается вывод о необходимости учета национальной специфики в алгоритмах для повышения эффективности и инклюзивности финансовых экосистем.

Ключевые слова: экосистемное кредитование, большие данные, поведенческая экономика, кросс-культурный анализ, алгоритмы скоринга.

Введение

Актуальность исследования обусловлена интенсивным развитием экосистемных моделей кредитования в Китае и России. Несмотря на их эффективность, недостаточно изучено влияние культурных особенностей и поведенческих паттернов на алгоритмы скоринга.

Объектом исследования является функционирование кредитных экосистем в России и Китае, а предметом – кросс-культурные различия в моделях экосистемного кредитования и обработки больших данных.

Цель статьи – выявить национальную специфику экосистемного кредитования и определить направления оптимизации российских моделей кредитования с учетом китайского опыта. Для достижения цели в статье проанализированы культурные факторы кредитного поведения и алгоритмы обработки данных; проведено сравнение развития экосистем в России и Китае для выработки предложений по оптимизации российских моделей с учетом китайского опыта. Результаты исследования позволят усовершенствовать финтех-решения с учетом культурных особенностей.

Концептуальные основы экосистемного кредитования и алгоритмы обработки больших данных в контексте поведенческой экономики

Экосистемная модель кредитования – это современный формат предоставления кредитов, основанный на объединении финансовых и нефинансовых сервисов в едином цифровом пространстве. Такая модель выходит за пределы традиционных банковских процессов и позволяет сопровождать клиента на всем жизненном цикле его потребностей: от платежей и страхования до телемедицины, образования и e-commerce.

Экосистемы формируются как интегрированное пространство сервисов, где пользователь получает доступ к кредитам, инвестициям, подпискам, доставке, маркетплейсам и другим услугам в рамках единой платформы. Эволюция экосистем прошла несколько этапов: от предоставления отдельных товаров – к платежам, а затем к комплексному объединению финансовых и нефинансовых решений.

Ключевые элементы экосистемных моделей кредитования включают:

1. *интеграцию сервисов* – предоставление полного набора услуг в одном цифровом интерфейсе;

2. *цифровую платформу* – мобильные и веб-каналы как основной способ взаимодействия с клиентом;

3. *персонализированный подход* – адаптация условий кредитования на основе анализа данных;

4. *партнерства и внешние интеграции* – расширение сервисного поля через страховые, образовательные, телемедицинские и иные сервисы;

5. *безопасность данных* – усиленные требования к конфиденциальности, антифроду и хранению информации.

Базовые атрибуты экосистем представлены в табличном виде (см. табл. 1).

Таблица 1. Ключевые атрибуты банковских экосистем [1]

Характеристика	Содержание
Платформенность	Единая технологическая инфраструктура, открытые API, облачные решения как основа бесшовной интеграции разнородных сервисов.
Клиентоцентричность	Ориентация на формирование персонализированного опыта, адаптированного под запросы конкретного пользователя.
Датациентричность	Аккумуляция и многомерный анализ данных о поведении клиентов как источника адаптации предложения и монетизации инсайтов.
Коллаборативность	Открытая архитектура, возможность подключения внешних провайдеров услуг и разработчиков приложений.
Агностичность	Выход за рамки традиционного финансового бизнеса, диверсификация в смежные индустрии.

Экосистемная модель отличается от классической вертикальной интеграции тем, что вместо полного контроля всех звеньев цепочки банк строит модульную архитектуру, подключая внешние сервисы через открытые API и микросервисы. В результате создается гибкая, масштабируемая и высокодатовая среда, подходящая для алгоритмического кредитования.

Кросс-культурный анализ big data-подходов в кредитовании – это новое, но быстро развивающееся направление, изучающее влияние национальной культуры на поведение пользователей, восприятие рисков, паттерны потребления и реакции на финансовые стимулы. Алгоритмы анализа больших данных адаптируются к различным культурным и поведенческим моделям, что обеспечивает повышение точности скоринга и эффективности кредитных решений.

В экосистемных моделях кредитования используются 3 ключевых слоя данных: *финансовые* (транзакции, депозиты, кредитная история, MCC-паттерны); *нефинансовые* (данные телеком-операторов, геоактивность, e-commerce-поведение, телемедицинские и образовательные сценарии); *поведенческие* (частота входов, реакция на офферы, микросценарии в приложении, скорость принятия решений, ритм платежей, биометрические паттерны).

Эти элементы формируют новый тип риск-аналитики, где PD/LGD/EAD¹ (классические показатели, используемые при оценке кредитного риска и расчете резервов для кредитных потерь) дополняются поведенческими характеристиками клиента и факторами поведенческой экономики. Соотношение указанных элементов и их роль в моделях наглядно представлены в табличном виде (см. табл. 2).

Сравнительный анализ российской и китайской практики экосистемного кредитования

Российский рынок является одной из наиболее продвинутых сред по внедрению экосистемного подхода в кредитовании. Можно выделить несколько ключевых экосистем, каждая из которых использует собственные источники данных и алгоритмические модели.

Во-первых, рассмотрим Сбер, крупнейшую мультисервисную экосистему в России, масштаб и широта охвата которой обеспечивают доступ к самым объемным массивам нефинансовых и поведенческих данных в стране [3]. Сбер разработал собственную экосистему, включающую широкий спектр услуг помимо классического кредитования:

- онлайн-продажи билетов и бронирование отелей (Платформа Афиши, Okko, СберМегаМаркет);
- сервис доставки еды и покупок (Самокат, СберМаркет);
- медицинские и образовательные сервисы (Доктор рядом, Учебник);
- страхование (СберСтрахование);
- транспортные услуги (Яндекс Go, Ситимобил).

Все эти сервисы интегрированы в единое пространство Сбера, что создает удобство для пользователей и стимулирует повторные обращения за новыми продуктами и услугами.

Среди ключевых цифровых метрик, которые усиливают точность моделей кредитного скоринга, антифрода и предодобренных предложений, можно выделить: MAU цифровых каналов – 73 млн; доля онлайн-оформлений (ипотека – 45,6%, потребкредит – 66,2%, вклады – 62,4%); высокий NPS благодаря доверительному отношению к крупному бренду. Для наглядности ключевые драйверы построения банковских экосистем представлены на схеме (см. рис. 1).

Далее рассмотрим экосистему ТБанка, которая ориентирована на мобильность, «lifestyle banking» и отсутствие отделений. Преимуществами данной экосистемы являются: глубокая автоматизация, сильный AI-скоринг, продвинутый антифрод (Call Defender), большой набор лайфстайл-сервисов и развитый инвестиционный блок. ТБанк строит поведение клиента вокруг цифровых сценариев, что позволяет извлекать богатый behavioral-след [4].

¹ PD (Probability of Default) – это вероятность дефолта, когда заемщик не сможет погасить долг в срок; LGD (Loss Given Default) – это доля убытка при дефолте, процент потерянных средств в том случае, когда заемщик не сможет погасить долг; EAD (Exposure at Default) – это подверженная дефолту сумма, которую заемщик должен банку в момент дефолта.

Таблица 2. Сравнение российских экосистем по данным, алгоритмам и поведенческим метрикам [2]

Блок	Сбер	МТС Банк	ВТБ
Источники данных	Экосистема: банк, e-com, еда/доставка, телемедицина, страхование, SberMarket, SberID, SmartTV, ассистенты	Телеком-данные (usage, ARPU, churn-risk), подписки, KION, мобильное приложение	Банковская экосистема, жилищные и авто-сценарии, гео-данные (JV с Ростелекомом)
Тип данных: финансовые	Кредитная история, транзакции, депозиты, scoring logs	Банковские транзакции, лимиты, платежи	Традиционные финансовые данные + ипотечные/авто профили
Нефинансовые данные	E-com покупки, доставка, мед-сервисы, страховые продукты, голосовые команды, IoT-паттерны	Поведение в сети, мобильный интернет, частота пополнений, медиаактивность	Гео-поведение, посещение точек интереса (застройщики, салоны), сценарии поиска жилья/авто
Поведенческие сигналы	Биометрия поведения, голосовые паттерны, частота сценариев, микроконверсии, реакция на push/баннеры, tempo-pattern оплаты	Частота входов, клики, динамика мобильных платежей, чистота трафика, реакция на офферы	Частота визитов, скорость реакции на банк-офферы, паттерны поиска жилья/авто, activity score
Фокус сегмента	Массовый рынок + премиум-сегмент, кросс-сегменты	Молодежный/цифровой сегмент, thin-file аудитория	Сценарии «жизненных решений»: жилье, автомобиль
Алгоритмы	Super-app AI-скоринг, динамическое обновление лимитов, поведенческая биометрия, speech-ML	ML-скоринг с телко-сигналами + антифрод-телеком-паттерны	ML-модели с гео-кластеризацией и сценарной сегментацией
Поведенческая экономика	Наджи в приложении, «моменты правды», геймификация, cashback framing, auto-commit	Default-лимиты, быстрый оффер «одним свайпом», телко-лояльность → кредитный отклик	Контекстные офферы: ипотека при просмотре объектов, автокредит при поиске дилеров
Культурные особенности поведения клиента	Высокое значение доверия, предпочтение «надежных» экосистем, ценность стабильности, повышенное внимание к прозрачности	Технологичная молодежь – массовый цифровой потребитель, ценность удобства /моментальность	Традиционные кредитные сценарии, доверие к «государственной надежности»
Регуляторные риски	Privacy, алгоритмическая предвзятость, explainability	Обработка телко-данных и согласий	Гео-privacy, XAI для сценарных моделей
Ключевая компетенция	Максимальная широта данных + AI-opchestra	Работа с thin-file и мобильной поведенческой моделью	Гео- и сценарная персонализация кредита

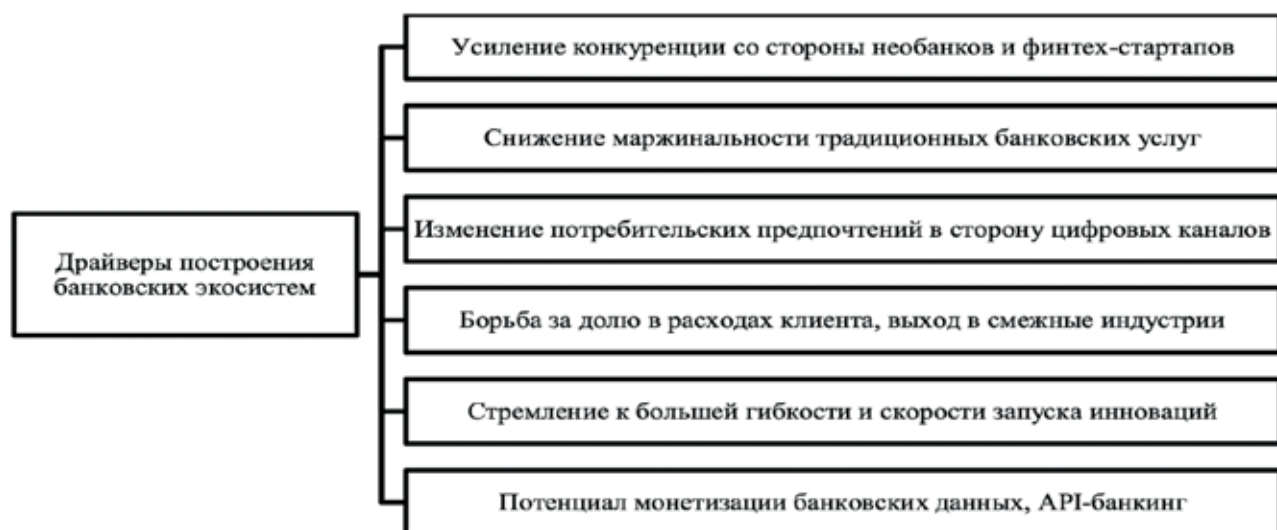


Рис. 1. Ключевые драйверы построения банковских экосистем [1]

Таким образом, он активно развивает свое мобильное приложение, превращая его в полноценную финансовую экосистему, включающую: оформление и выдачу кредитов онлайн; бесплатное обслуживание карт и удобные способы переводов; интерактивные чаты с поддержкой кон-

сультантов и дополнительные сервисы (страхование путешествий, медицинские консультации, подписка на фильмы и музыку). Такая интеграция позволяет банку удерживать лидирующие позиции на российском рынке дистанционного обслуживания.

Следующей рассмотрим экосистему МТС Банк как «telco+bank» модель, уникальность которой заключена в наличии телеком-данных, признанных в мире одним из наиболее прогнозируемых индикаторов платежной дисциплины. Среди них используются: стабильность трафика, регулярность пополнений, медиаактивность, гео-ритм, пропенсити-скор в KION и подписках. Этот подход сопоставим с моделями KT, FinScore и VoLTE-скорингом в Азии.

И, наконец, рассмотрим экосистему ВТБ Банка, объединяющую классические банковские услуги с сервисами здравоохранения, туризма, образования и включающую: электронные кошельки и виртуальные карты; оплату коммунальных услуг и штрафов ГИБДД; специальные тарифы для бизнеса и индивидуальных предпринимателей; партнерство с образовательными учреждениями и медицинскими клиниками.

Такая интеграция усиливает лояльность клиентов и привлекает новых пользователей. Кроме того, ВТБ развивает свою экосистему вокруг жизненных сценариев (жилье, автомобиль, образование), активно применяя геоаналитику JV с Ростелеко-

мом, сценарную сегментацию, контекстные офферы и модели XAI.

В отношении клиентского поведения на российском рынке следует отметить высокую готовность клиентов к использованию супераппов, что проявляется в следующих характеристиках: массовый переход в дистанционные каналы; повседневная цифровая вовлеченность; низкие барьеры принятия кредитных решений при персонализированных офферах и высокая чувствительность к удобству интерфейса. Это усиливают ценность экосистемных моделей и ускоряют обучение ML-скоринга, что наглядно продемонстрировано на схеме (см. рис. 2).

Эмпирические данные Сбера демонстрируют прямую связь между инвестициями в экосистемные ИТ, СП/партнерства и ростом комиссионных доходов, а именно: регрессия: $ЧКД = 241,8 + 10,7 \times ИТ$; $R^2 = 0,67$ (коэффициент ИТ значим при $p < 0,01$); рост вклада небанковского бизнеса с 1% в 2022 г. до ~5% в 2023 г.; целевой уровень – до 60% прибыли к 2030 году. То есть данные подтверждают монетизацию поведенческих метрик через персонализацию и кросс-продажи [5].

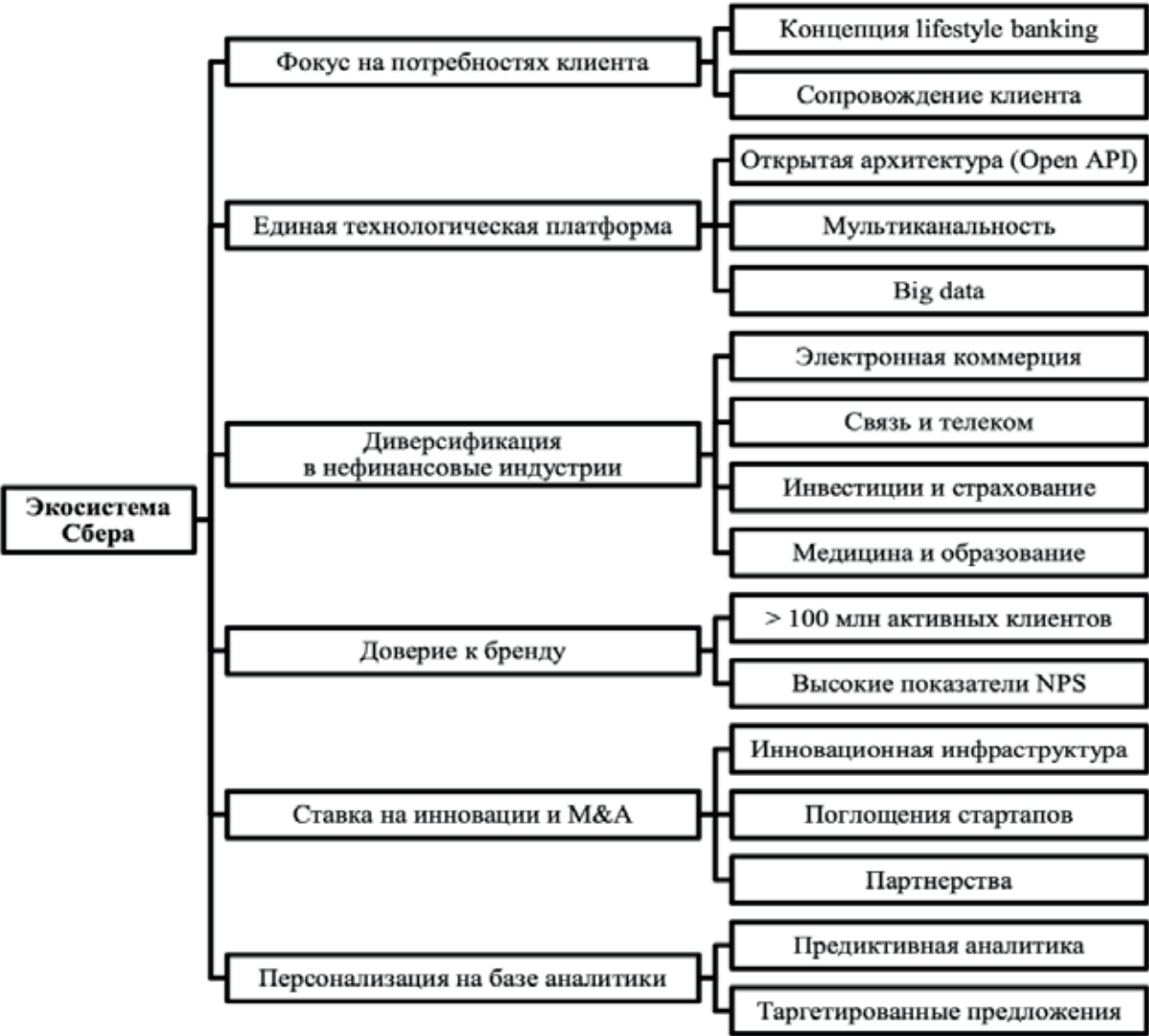


Рис. 2. Ключевые характеристики экосистемы Сбера [1]

Для комплексной оценки уровня развития российских цифровых экосистем в табличном виде (см. табл. 3) приведены результаты сравнительного анализа ключевых параметров (масштаб, клиентская база, набор сервисов, кредитный портфель).

Таким образом, можно сделать вывод о наличии трех стратегий на российском рынке экосистемного кредитования: Сбер – это масштабная универсальная экосистема; ТБанк – это технологичная высокоомобильная экосистема, а ВТБ – это гибридная нишевая экосистема [6].

Таблица 3. Сравнительный анализ цифровых банковских экосистем [2]

Показатель	Сбер	ТБанк	ВТБ
Год образования банка	1814	2006	1990
Год создания экосистемы	2016	2018	2019
Количество сервисов в экосистеме	>40	>30	>10
Основные сервисы	– ДомКлик (недвижимость) – Delivery Club (доставка еды) – СберМаркет (доставка продуктов) – СберМобайл (мобильный оператор) – СберФуд (заказ столиков) – Окко (онлайн-кинотеатр) – Самокат (быстрые доставки) – ЮМани – Эвотор (онлайн-кассы) – СберЗдоровье – DocDoc (телемедицина)	– Тинькофф Банк (финансовые услуги) – Тинькофф Бизнес – Тинькофф Инвестиции – Тинькофф Страхование – Тинькофф Мобайл – Call Defender (антифрод) – Тинькофф Образование – Тинькофф Журнал	– ВТБ Мобайл – «Метр квадратный» (покупка/ремонт жилья) – Маркетплейс финуслуг «Юником-24»
Активная клиентская база, млн чел.	102	25	12
Количество отделений, тыс. ед.	7,5	Нет	1,4
Доля рынка кредитных карт	41%	15%	6%
Брокерское обслуживание, млн чел.	0,3	1,9	0,4
Кредитный портфель (физические лица)	46%	87%	38%
Кредитный портфель (организации)	54%	13%	62%

Далее проанализируем китайский опыт на примере корпораций Alipay, WeChat. Alipay (Ant Group) – это пионер data-driven кредитования, который создал одну из самых совершенных систем скоринга в мире – Sesame Credit (Zhima Credit), представляющую собой многофакторную модель оценки надежности на основе более чем 10 000 переменных [7].

Система использует пять ключевых категорий данных [8]:

- *история кредитного поведения (35%)* включает не только традиционные платежи по кредитам, но и соблюдение обязательств в сервисах шеринга (аренда велосипедов, power banks), своевременную оплату счетов;
- *поведенческие паттерны (25%)* включают активность в экосистеме Alipay – это частота и глубина использования различных сервисов (покупки, переводы, инвестиции), стабильность потребительских привычек;
- *история исполнения обязательств (20%)* включает соблюдение условий договоров в различных онлайн– и офлайн-сервисах, подключенных к экосистеме;

- *персональные данные (15%)* включает уровень образования, профессия, стабильность занятости, которые верифицируются через подключение к государственным базам данных;
- *социальные связи (5%)* включают анализ социального графа – кредитные рейтинги и поведение людей из круга общения пользователя.

Alipay применяет градиентный бустинг (XGBoost) в сочетании с глубокими нейронными сетями для обработки неструктурированных данных, таких как история покупок и паттерны навигации в приложении. Ключевым прорывом стала способность системы выявлять микро-паттерны поведения, предшествующие финансовым трудностям, например, резкое увеличение числа запросов на мелкие займы или снижение активности в премиум-сервисах [7].

Приведем показатели эффективности экосистемы Alipay [9]:

- объем кредитного портфеля (объем выдач) на конец 2023 г. через платформы Huabei (для мелких покупок) и Jiebei (для более крупных займов) превысил 2.1 трлн юаней (~\$300 млрд);

- высокая точность модели подтверждается уровнем индекса AUC-ROC (Area Under Curve) в 0,92, что на 25% выше средних показателей традиционных банков Китая;
- уровень просроченной задолженности (NPL) составляет всего 1,5–1,8%, что значительно ниже среднего по рынку (~3,5% по данным Народного банка Китая);
- скорость принятия решений составляет в среднем 3 минуты для 97% кредитных решений, которые принимаются полностью автоматически;
- охват некредитной аудитории, благодаря которой система позволила предоставить кредитный рейтинг и доступ к займам для >50 млн пользователей, не имевших формальной кредитной истории.

Далее проанализируем особенности кредитования на основе социального капитала WeChat (Tencent) и рассмотрим модель WeChat Pay и «Микрокредиты» (Weilidai). В отличие от комплексного подхода Alipay, Tencent делает ставку на данные, генерируемые в рамках своей социальной экосистемы [7]. Кредитный продукт Weilidai (微粒贷) интегрирован непосредственно в мессенджер WeChat и использует [10]:

- анализ социального графа, где изучаются интенсивность и природа социальных взаимодействий (чаты, моменты (аналог публикации историй в соц. сетях VK и TG), группы), при этом пользователи с большим количеством стабильных и длительных социальных связей считаются менее рискованными.
- поведение в мини-программах, то есть активность и платежная дисциплина в тысячах мини-приложений, работающих внутри WeChat (доставка еды, такси, электронная коммерция, и т.д.).
- паттерны денежных переводов, то есть частота, размер и регулярность переводов через WeChat Pay, которые являются индикатором финансовой стабильности и социальной вовлеченности.

Кредитование в WeChat является примером бесшовной интеграции (embedded finance), где пользователь может получить предодобренное кредитное предложение во время совершения покупки в мини-программе, не покидая интерфейс. Алгоритмы в реальном времени анализируют его поведение в данный момент (например, просмотр дорогостоящего товара) и предлагают кредит с предсказательным расчетом ежемесячного платежа [11].

Приведем показатели эффективности экосистемы WeChat [12]:

- охват пользователей составляет более 450 миллионов пользователей, которые имеют доступ к кредитным продуктам Weilidai;
- средняя процентная ставка составляет 12–18% годовых, что является конкурентным предложением на рынке;
- процент одобрения находится примерно на уровне ~68%, при этом система эффективно отсекает наиболее рискованных заемщиков, не имея доступа к таким же объемам данных, как Alipay;

- скорость выдачи составляет приблизительно 5 минут, после одобрения деньги поступают на счет WeChat Pay;
- несмотря на более высокий риск социально-ориентированной модели, размер просроченной задолженности (NPL) удерживается на уровне 2,0–2,3% благодаря постоянной динамической переоценке социальных связей.

Далее продемонстрируем в табличном виде (см. табл. 4) результаты сравнительного анализа подходов и реакции регулятора по ключевым различиям в моделях.

Таблица 4. Анализ подходов и реакции китайского регулятора [13, 14, 15]

Параметр	Alipay (Ant Group)	WeChat (Tencent)
Основной источник данных	Мультисервисная экосистема (e-commerce, платежи, утилиты)	Социальный граф и мини-программы
Алгоритмический подход	Комплексный анализ тысяч переменных, глубокая интеграция с госданными	Анализ сетевых эффектов и социального капитала
Целевая аудитория	Широкая, с акцентом на пользователей электронной коммерции	Более молодая, социально-активная аудитория
Скорость vs Глубина	Глубокий анализ, не-много более длительное принятие решения (3 мин)	Быстрая оценка на основе ключевых социальных сигналов (5 мин)

Важно отметить, что в 2020–2021 гг. китайские регуляторы инициировали масштабное антимонопольное расследование и ужесточили контроль над финтех-компаниями. Для Ant Group это означало принудительную реструктуризацию (создание отдельной финансовой холдинговой компании под надзором Народного банка Китая), изменения требований к капиталу (приравнивание к банкам, что резко ограничило возможности для роста) и заморозку IPO на \$37 млрд, которое было приостановлено в ноябре 2020 г.

Эти меры заставили обе экосистемы сместить фокус с агрессивного роста на устойчивую прибыльность и соблюдение регуляторных норм. В результате темпы роста кредитных портфелей замедлились, но их качество и технологическая составляющая остались на высочайшем уровне [7, 13].

Таким образом, китайский опыт наглядно демонстрирует, как экосистемы, используя непрофильные данные и передовые алгоритмы, способны создать более эффективные и инклюзивные модели кредитования, одновременно сталкиваясь с вызовами со стороны регуляторов, стремящихся сохранить стабильность финансовой системы.

Заключение

Анализ теоретических и эмпирических данных позволяет сформулировать несколько ключевых выводов:

- экосистемные модели кредитования формируют новую парадигму риск-менеджмента, где

поведенческие и нефинансовые данные становятся равноценными финансовым метрикам;

- использование Big Data, ML и поведенческой экономики приводит к повышению точности прогнозов PD/LGD/EAD и снижению дефолтности;
- экосистемы создают сетевые эффекты, улучшая обучение моделей и обеспечивая конкурентное преимущество в кредитовании;
- клиентское поведение становится ключевым драйвером развития банковских экосистем, определяя спрос на персонализированные продукты;
- российские банки демонстрируют 3 разные стратегии развития, что формирует диверсифицированную структуру рынка и открывает возможности для дальнейших исследований.

На основе проведенного кросс-культурного анализа китайского опыта, российским экосистемам целесообразно заимствовать и адаптировать следующие ключевые практики:

1. Расширить использование нефинансовых и поведенческих данных по аналогии с Alipay, который активно использует данные о поведении в экосистеме (история покупок, активность в сервисах, паттерны использования приложения). Интеграция российскими экосистемами поведенческих метрик в скоринговые модели позволит точнее оценивать кредитоспособность клиентов.

2. Внедрить оценку социального скоринга с учетом локальной специфики, основываясь на опыте WeChat, демонстрирующего потенциал анализа социального графа и активности в социальных сервисах. В российском контексте это могло бы означать осторожное и этичное использование данных о взаимодействиях в социальных сетях (например, VK) или иных экосистемных продуктах для оценки надежности заемщика, с акцентом на прозрачность и согласие пользователя.

3. Развить модели динамического и контекстного кредитования, учитывая опыт китайских платформ, успешно внедривших бесшовное кредитование, интегрированное в момент принятия решения о покупке. Российским экосистемам следует активнее использовать контекстные офферы (например, предлагать кредит на образование при просмотре сайтов вузов).

4. Усилить сотрудничество с государственными платформами и данными, используя опыт интеграции китайских экосистем с государственными реестрами. В России это могло бы означать более тесное взаимодействие с ЕСИА, порталом Госуслуг и другими платформами для верификации данных и расширения информационной базы скоринга.

Реализация данных мер позволит российским экосистемам не только повысить точность и эффективность кредитных моделей, но и усилить их инклюзивность, предлагая персонализированные продукты для более широких слоев населения, включая молодежь и малый бизнес. Таким образом, экосистемный подход обеспечивает комплексное понимание клиента, объединяет финансовую

и поведенческую аналитику и формирует основу для дальнейшего развития интеллектуальных моделей кредитования.

Литература

1. Худов, И.А. Цифровые экосистемы кредитных организаций: преимущества и риски (на примере Сбера) / И.А. Худов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/71FAVN125.pdf>

2. Баженова, В.А. Модели развития цифровых экосистем в банковской сфере в Российской Федерации / В.А. Баженова, И.В. Баскакова // Стратегии экономического развития регионов России в условиях глобальных геополитических вызовов и возрастающей неопределенности: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2023. – С. 709–713.

3. Бычкова, И.И. Цифровизация банковских продуктов как основа формирования экосистемы банка: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / И.И. Бычкова. – Ростов н/Д, 2021. – 18 с.

4. Горчакова, М.Е. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации / М.Е. Горчакова // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 4. – С. 45–52.

5. Пименов, П.В. Институты банковской системы на рынке финансовых услуг: цифровые экосистемы как фактор развития: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.4 / П.В. Пименов; науч. рук. Н.С. Воронова. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2025. – 215 с.

6. Демидова, О.А. Алгоритмическое кредитование: правовые аспекты и регулирование / О.А. Демидова // Право и экономика. – 2022. – № 8. – С. 45–62.

7. Ильина, Т.Г. Сравнительный анализ финтех-рынков (FinTech) в России и Китае / Т.Г. Ильина, Ван Икэ // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2023. – № 63. – С. 78–92.

8. Lessmann, S. Benchmarking state-of-the-art classification algorithms for credit scoring: An update of research / S. Lessmann, B. Baesens, H.V. Seow, L.C. Thomas // European Journal of Operational Research. – 2019. – Vol. 274(2). – P. 608–624.

9. Mai, Y. Improving loan default prediction using deep learning and alternative data / Y. Mai, H. Yang, L. Chen // Decision Support Systems. – 2021. – Vol. 142. – Art. 113468

10. Chen, J. Machine learning in financial risk management: A review / J. Chen, Z. Hu, D. Zhou // Finance Research Letters. – 2021. – Vol. 41. – Art. 101835

11. Baesens, B. Transformational issues in big data and analytics / B. Baesens, R. Bapna, J. Marsden, J. Vanthienen, J.L. Zhao // MIS Quarterly. – 2021. – Vol. 45(3). – P. 1–20

12. Arner, D.W. RegTech: The emergence of regulatory technology / D.W. Arner, J. Barberis,

R.P. Buckley // Journal of Financial Transformation. – 2019. – Vol. 53. – P. 1–8.

13. Верников, А.В. Сравнительный анализ российской и китайской моделей банковских систем: пять лет спустя / А.В. Верников // Проблемы прогнозирования. – 2015. – № 2. – С. 112–125.

14. Brown, I. An experimental comparison of classification algorithms for imbalanced credit scoring data sets / I. Brown, C. Mues // Expert Systems with Applications. – 2021. – Vol. 206. – Art. 117705.

15. Li, X. Credit scoring using machine learning techniques: A comparative analysis / X. Li, Y. Xu, L. Zhang // Expert Systems with Applications. – 2022. – Vol. 187. – Art. 115892.

ECOSYSTEM-BASED LENDING MODELS: A CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF BIG DATA PROCESSING ALGORITHMS IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ECONOMICS USING CHINESE AND RUSSIAN FINANCIAL PLATFORMS AS EXAMPLES

Shalneva M.S., Shirikova V.V., Fominykh S.A., Chernyshova P.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

This article presents the results of a study of Russian and Chinese ecosystem lending models through the lens of behavioral economics and cross-cultural analysis. The development of scoring models based on big data, including non-financial and behavioral metrics, is examined. The analysis demonstrates that cultural differences significantly influence customer behavior. It concludes that it is necessary to consider national specifics in algorithms to improve the efficiency and inclusiveness of financial ecosystems.

Keywords: ecosystem lending, big data, behavioral economics, cross-cultural analysis, scoring algorithms.

References

1. Khudov, I.A. Digital ecosystems of credit institutions: advantages and risks (on the example of Sber) / I.A. Khudov // Bulletin of Eurasian science. – 2025. – Vol. 17. – No. s1. – URL: <https://esj.today/PDF/71FAVN125.pdf>

2. Bazhenova, V.A. Models of development of digital ecosystems in the banking sector in the Russian Federation / V.A. Bazhe-

nova, I.V. Baskakova // Strategies for the economic development of Russian regions in the context of global geopolitical challenges and increasing uncertainty: Proc. Intern. scientific-practical. conf. – Ekaterinburg: Ural Federal University, 2023. – Pp. 709–713.

3. Bychkova, I.I. Digitalization of banking products as a basis for the formation of a bank ecosystem: Abstract of a PhD thesis. sciences: 08.00.10 / I.I. Bychkova. – Rostov n / D, 2021. – 18 p.

4. Gorchakova, M.E. Formation of banking ecosystems in the context of digitalization / M.E. Gorchakova // Journal of Applied Research. – 2025. – No. 4. – Pp. 45–52.

5. Pimenov, P.V. Banking system institutions in the financial services market: digital ecosystems as a development factor: dis. ... Cand. sciences: 5.2.4 / P.V. Pimenov; scientific supervisor N.S. Voronova. – St. Petersburg: St. Petersburg State University, 2025. – 215 p.

6. Demidova, O.A. Algorithmic lending: legal aspects and regulation / O.A. Demidova // Law and Economics. – 2022. – No. 8. – P. 45–62.

7. Ilyina, T.G. Comparative analysis of fintech markets (FinTech) in Russia and China / T.G. Ilyina, Wang Yike // Bulletin of Tomsk State University. Economics. – 2023. – No. 63. – P. 78–92.

8. Lessmann, S. Benchmarking state-of-the-art classification algorithms for credit scoring: An update of research / S. Lessmann, B. Baesens, H.V. Seow, L.C. Thomas // European Journal of Operational Research. – 2019. – Vol. 274(2). – P. 608–624.

9. Mai, Y. Improving loan default prediction using deep learning and alternative data / Y. Mai, H. Yang, L. Chen // Decision Support Systems. – 2021. – Vol. 142. – Art. 113468

10. Chen, J. Machine learning in financial risk management: A review / J. Chen, Z. Hu, D. Zhou // Finance Research Letters. – 2021. – Vol. 41. – Art. 101835

11. Baesens, B. Transformational issues in big data and analytics / B. Baesens, R. Bapna, J. Marsden, J. Vanthienen, J.L. Zhao // MIS Quarterly. – 2021. – Vol. 45(3). – P. 1–20

12. Arner, D.W. RegTech: The emergence of regulatory technology / D.W. Arner, J. Barberis, R.P. Buckley // Journal of Financial Transformation. – 2019. – Vol. 53. – P. 1–8.

13. Vernikov, A.V. Comparative Analysis of the Russian and Chinese Banking System Models: Five Years Later / A.V. Vernikov // Problems of Forecasting. – 2015. – No. 2. – Pp. 112–125.

14. Brown, I. An Experimental Comparison of Classification Algorithms for Imbalanced Credit Scoring Datasets / I. Brown, C. Mues // Expert Systems with Applications. – 2021. – Vol. 206. – Art. 117705.

15. Li, X. Credit Scoring Using Machine Learning Techniques: A Comparative Analysis / X. Li, Y. Xu, L. Zhang // Expert Systems with Applications. – 2022. – Vol. 187. – Art. 115892.

Снижение рисков: Credit Support Annex (CSA) в торговле внебиржевыми деривативами

Шароватов Дмитрий Сергеевич,

руководитель направления «Торговые операции, Финансовые рынки, Публичное акционерное общество «ДОМ.РФ» (ПАО ДОМ.РФ) / Акционерное общество «Банк ДОМ.РФ» (АО «Банк ДОМ.РФ»)
E-mail: sharovатов12@yandex.ru

Credit Support Annex используется в деривативных сделках с целью снижения кредитного риска контрагента. Теоретические и прикладные аспекты данного соглашения в плоскости отечественных исследований остаются не проработанными, из-за этого стороны, выходя на внебиржевой рынок, зачастую ограничиваются подписанием исключительно генеральных соглашений ISDA/RISDA. Поэтому в рамках исследования стоит задача в доступном формате изложить суть и принцип работы Credit Support Annex в целях развития площадки Over-the-Counter, а также повышения заинтересованности банков и корпоративных клиентов в заключении подобного договора. В рамках публичного исследования автором раскрывается сущность Credit Support Annex, описывается его расчетный механизм, разбираются пункты стандартной документации НАУФОР и приводится практический пример расчета плавающей маржевой суммы со стороны кредитной организации с пояснениями.

Ключевые слова: CSA, OTC, плавающая маржевая сумма, НАУФОР, кредитный риск.

Период высоких процентных ставок, поддерживаемых денежно-кредитной политикой Банка России в целях достижения оптимального уровня инфляции, предопределил потребность корпоративных клиентов в активном поиске инструментов, хеджирующих риски. Клиенты предпринимают попытки заработать на волатильности валютных курсов и сложившейся неопределенности в отношении скорости снижения ключевой ставки, используя деривативы на рынке Over the Counter (OTC) с кредитными организациями. Для совершения таких сделок сторонам требуется заключить генеральное соглашение ISDA/RISDA [1], регламентирующее порядок их взаимодействия. Однако, до подписания необязательного приложения к данному договору – Credit Support Annex (CSA), зачастую не доходит. Отчасти, это неудивительно, ведь в приоритете у клиентов находится именно оперативность перекрытия риска, а на доскональное изучение дополнительной документации и практических особенностей её применения не хватает ресурсов и квалификации. Тем не менее банкам следует акцентировать внимание на обоюдных преимуществах соглашения.

В российской научно-исследовательской литературе не уделяется достаточного внимания теоретическим и прикладным аспектам CSA. Этот договор закрепляет порядок перечисления обеспечения между сторонами в рамках внебиржевых деривативов.

Обеспечение используется в качестве меры защиты. Чаще всего под обеспечением понимаются денежные средства (российский рубль, доллар США, Евро и прочие валюты), впрочем, не исключается вариант использования финансовых активов, таких как акции или облигации, обладающих высокой ликвидностью.

Помимо ликвидности для принятия в обеспечение от долевого ценных бумаг может потребоваться включение в состав биржевых индексов (таких как IMOEX, Dow Jones Industrial Average и других), а для долговых ценных бумаг – соответствие кредитного рейтинга определенному уровню по национальной, либо по международной шкале от специализированных аналитических агентств (к примеру: от Эксперт РА, S&P Global Ratings и прочих). Не исключается также использование слитков золота в качестве залога.

Обеспечение требуется для того, чтобы гарантировать покрытие потенциальных убытков, поэтому крайне важно справедливо оценить подобный актив, применив к нему, при необходимости, соответствующий дисконт.

Представьте ситуацию: банк заключил сделку с клиентом на покупку-продажу какого-то финансового инструмента, цена которого постоянно меняется. Чтобы минимизировать риск потери денежных средств в случае резкого падения стоимости такого инструмента, кредитная организация просит клиента внести обеспечение. Чем больше потенциальный убыток, тем больше обеспечение требуется внести. И наоборот, если ситуация складывается благоприятно, клиент может вернуть себе излишне внесённое обеспечение.

Основными целями CSA являются снижение кредитного риска контрагента и повышение прозрачности отношений сторон. Это особенно актуально, поскольку внебиржевой рынок характеризуется низкой регулируемостью и стандартизацией [2]. На рынке OTC сделки совершаются между сторонами напрямую, что позволяет создавать сложные и гибкие инструменты под потребности клиента, а не ограничиваться существующими продуктами биржи. Но как в таком случае обеспечить сопровождение подобных сделок, если отсутствует централизация?

Отечественная стандартная документация для срочных сделок на финансовых рынках разработана по инициативе НАУФОР [3] и общедоступна для использования. Стороны используют её в качестве эталона, в который, при необходимости, вносят изменения, поскольку договор о порядке уплаты плавающих маржевых сумм априори не может учесть все специфические особенности, принимаемые контрагентами.

Стандартные условия состоят из 9 пунктов и 2 приложений.

Пункты:

- первый пункт содержит общие параметры соглашения;
- второй пункт раскрывает сущность плавающей маржевой суммы;
- третий пункт – порядок платежей и расчетов плавающей маржевой суммы;
- четвертый пункт – порядок урегулирования разногласий;
- пятый пункт – особенности расчетов и перечисления процентов на накопленные маржевые суммы;
- шестой пункт – досрочное погашение обязательств;
- седьмой пункт – возмещение расходов;
- восьмой пункт – требование к достоверности и разумности действий сторон;
- девятый пункт – определение терминов стандартных условий.
- Приложения:
- первое содержит примерную форму самого договора;
- второе – образец требования об уплате плавающей маржевой суммы.

Переходя к теоретической части исследования, рассмотрим принцип работы механизма расчета плавающей маржевой суммы со стороны банка.

При прочих равных кредитные организации выступают расчетным агентом по отношению ко второй стороне – корпоративным клиентам. Это означает, что банк на определенной основе (обычно ежедневно) направляет расчет оценочной стоимости сделок и уведомление о рассчитанных процентах (на ежемесячной основе), тогда как роль клиента, по сути, сводится к верификации и подтверждению сведений расчетного агента.

В общем виде формулу расчета плавающей маржевой суммы можно представить в виде разницы между общей суммой маржевых обязательств и накопленными маржевыми суммами (см. рисунок 1).



Рис. 1. Механизм расчета плавающей маржевой суммы (составлено автором)

Общая сумма маржевых обязательств состоит из оценочной стоимости сделок и первоначальной маржевой суммы.

Первоначальная маржевая сумма обычно вносится клиентом перед заключением сделки, но она не является обязательной. Целесообразность использования первоначальной маржевой суммы в рамках CSA оценивается кредитной организацией исходя из результатов анализа юридической документации и финансовой отчетности контрагента.

Оценочная стоимость сделок рассчитывается на дату оценки по внутренней методологии кредитной организации и формируется на основании цены базисного актива, процентных ставок и срока до погашения дериватива.

Дата оценки при прочих равных является предыдущим рабочим днем.

Накопленные маржевые суммы означают ранее уплаченные маржевые суммы и состоят из накопленных рассчитанных маржевых сумм и нерассчитанных сумм.

В связи с этим, если в результате расчета плавающая маржевая сумма составляет число положительное, то банк вправе потребовать от клиента его уплаты с учетом минимальной суммы платежа. Если же плавающая маржевая сумма составляет число отрицательное, то клиент вправе потребовать от банка его уплаты с учетом минимальной суммы платежа.

Накопленные маржевые суммы изменяются на соответствующее число после платежа.

Платеж в пользу второй стороны осуществляется на следующий рабочий день. Это стандартная практика, однако, перечисление плавающей маржевой суммы возможно на иных условиях согласно пунктам договора.

Наглядный пример расчета плавающей маржевой суммы со стороны банка по корпоративному клиенту «А» на дату оценки T0 представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Механизм расчета плавающей маржевой суммы T0 со стороны кредитной организации (составлено автором)

В дату оценки T0 оценочная стоимость внебиржевых сделок по расчетам банка составляет 15 млн рублей. Положительное значение оценочной стоимости сделок свидетельствует о том, что текущая диспозиция складывается в пользу кредитной организации; при этом справедливо и обратное утверждение: если оценочная стоимость становится отрицательной, это говорит о благоприятной рыночной конъюнктуре для клиента.

Клиент «А» не вносил первоначальную маржевую сумму, поэтому её значение равно 0 и не участвует в расчете.

Накопленные маржевые суммы составляют 7,5 млн рублей (включая накопленные рассчитанные маржевые суммы в 5 млн. рублей и нерассчитанные суммы, равные 2,5 млн. рублей).

Таким образом, плавающая маржевая сумма рассчитывается как разница между 15 млн рублей и 7,5 млн. рублей и равняется 7,5 млн. рублей.

Учитывая, что плавающая маржевая сумма равняется 7,5 млн рублей и по модулю превышает минимальную сумму платежа, равную 5 млн. рублей, платеж производится.

В любой момент стороны могут пересмотреть минимальную сумму платежа, согласовав при этом изменения, которые будут оформлены в виде дополнительного соглашения. Клиент может быть особенно заинтересован в управлении данным параметром, прогнозируя свою выгоду от амплитуды рыночных колебаний.

Следовательно, кредитная организация вправе потребовать уплаты 7,5 млн рублей с Клиента «А». Банк выставляет второй стороне требование, указывая в нем следующие обязательные параметры:

- номер договора CSA;
- стороны соглашения;
- дату требования;
- дату оценки;
- величину плавающей маржевой суммы;
- дату валютирования;
- платежные реквизиты.

Предлагаем разобрать вариации развития событий после получения контрагентом ежедневного расчета и требования в реальных условиях:

1. Клиент «А» имеет право оспорить расчет банка в установленный соглашением период урегулирования разногласий, предоставив собственный расчет оценочной стоимости сделок для выявления расхождений.

Также вторая сторона может запросить для анализа параметры модели, используемые в расчете.

Достоверность расчета основывается на принципах рыночности и доступности данных. В качестве исходных параметров могут использоваться кривые СПФИ (допустим IRS RUBKEYRATE или OIS RUONIA) [4], итоги торгов по фьючерсным кон-

трактам (допустим Si или Eu) [5], курсы валютных пар (допустим USD/RUB или EUR/RUB) и другие. Тем не менее по своему усмотрению агент по расчету маржевых сумм вправе самостоятельно определять источники информации, действуя при этом добросовестно.

В любом из случаев кредитной организации и контрагенту необходимо достичь консенсуса и, при необходимости, скорректировать величину платежа.

2. Существует вариант, при котором клиент «А» может отказаться совершать платеж по своей инициативе или независящим обстоятельствам (ликвидация организации, блокировка счетов со стороны ведомственных структур и прочие события). Если переговоры не привели к результату, то разногласия будут разрешены в судебном порядке. Маржевые суммы частично компенсируют потери для кредитной организации.

3. Если же клиент «А» подтверждает расчет, то он обязуется совершить платеж на следующий рабочий день, если иное не оговорено соглашением.

На следующий рабочий день накопленные маржевые суммы будут равны 15 млн рублей – 7,5 млн. рублей будет приходиться на накопленные рассчитанные маржевые суммы, а 7,5 млн. рублей на нерассчитанные суммы (см. рисунок 3).



Рис. 3. Расчет плавающей маржевой суммы со стороны кредитной организации T+1. Накопленные маржевые суммы (составлено автором)

Накопленные маржевые суммы в дату оценки T+1 будут состоять из накопленных маржевых сумм в дату оценки T0 (5 млн рублей), а также из 2,5 млн. рублей, перешедших из нерассчитанных сумм в накопленные. Следует обратить внимание, что перед осуществлением расчета плавающей маржевой суммы в дату оценки T+1 ответственному лицу банка необходимо убедиться в поступлении платежа по нерассчитанным суммам даты оценки T0.

Сам же принцип расчета плавающей маржевой суммы сохраняется.

Подводя итог вышеизложенному, подписание соглашения CSA позволяет существенно снизить кредитный риск контрагента за счет механизма перечисления обеспечения в зависимости от динамики цены базисного актива. Участвующая в расчете оценочная стоимость отражает рыночные факторы заключенных сделок и пересматривается на ежедневной основе. Стороны урегулируют потенциальные разногласия путем переговоров в порядке, установленном договором. В случае необоснованного отказа в совершении платежа, вторая сторона, в последствии, может компенсировать убытки благодаря маржевым суммам. Кроме того, в целях снижения транзакционных издержек и управления величиной плавающей маржевой суммы используется минимальная сумма платежа, устанавливаемая исходя от риск-профиля контрагента, а также номинальной стоимости открытых сделок.

Дальнейшие исследования должны сосредоточиться на оценке перспектив внедрения CSA в постоянную практику деривативных сделок на внебиржевом рынке, основанной на особенностях российского нормативно-правового регулирования и специфике потребностей корпоративных клиентов.

Литература

1. Официальный сайт International Swaps and Derivatives Association (ISDA) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.isda.org/tag/credit-support-annex-csa/> Дата обращения: 25.10.2025

2. Официальный сайт Investopedia [Электронный ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/creditsupportannex.asp> by Will Kenton – writer and editor for Time Inc., Rizzoli International Publications, The Rockefeller Foundation. Дата обращения: 25.10.2025

3. Официальный сайт НАУФОР [Электронный ресурс]. URL: <https://naufor.ru/risda/files/StandardTermsMarginTransfers2011.pdf> Дата обращения: 25.10.2025

4. Официальный сайт Cbonds [Электронный ресурс]. URL: https://cbonds.ru/indexes/?tree_search_type=group&tree_search_id=1016 Дата обращения: 25.10.2025

5. Официальный сайт ПАО Московская Биржа [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/ru/derivatives/contracts.aspx?p=act> Дата обращения: 25.10.2025

REDUCTION OF RISKS: CREDIT SUPPORT ANNEX (CSA) IN OTC DERIVATIVES TRADING

Sharovarov D.S.

Public Joint Stock Company DOM.RF / Joint Stock Company «Bank DOM.RF»

The Credit Support Annex is used in derivative deals to reduce counterparty credit risk. The theoretical and practical aspects of this agreement remain underdeveloped within domestic research, which often leads parties entering the over-the-counter market to limit themselves solely to signing general agreements such as ISDA or RISDA. Therefore, the study aims to clearly explain the essence and operational principles of a Credit Support Annex with the goal of developing the Over-the-Counter platform, as well as increasing banks and corporate client's interest in concluding similar contracts. In the public study, the author reveals the essence of the Credit Support Annex, describes its calculation mechanism, examines standard documentation from NAUFOR, and provides a practical example of calculating variation margin by a credit institution accompanied by explanations.

Keywords: CSA, OTC, variation margin, NAUFOR, credit risk

References

1. Official website of the International Swaps and Derivatives Association (ISDA). Available at: <https://www.isda.org/tag/credit-support-annex-csa/> Accessed on October 25, 2025.

2. Official website of Investopedia. By Will Kenton – Writer and Editor for Time Inc., Rizzoli International Publications, The Rockefeller Foundation. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/creditsupportannex.asp> Accessed on October 25, 2025.

3. Official website of NAUFOR (National Association of Securities Firms). Available at: <https://naufor.ru/risda/files/StandardTermsMarginTransfers2011.pdf> Accessed on October 25, 2025.

4. Official website of Cbonds. Available at: https://cbonds.ru/indexes/?tree_search_type=group&tree_search_id=1016 Accessed on October 25, 2025.

5. Official website of PJSC Moscow Exchange. Available at: <https://www.moex.com/ru/derivatives/contracts.aspx?p=act> Accessed on October 25, 2025.

Выявление факторов, влияющих на инвестиционную политику организаций в рамках трансформации национальной экономики

Шевцов Георгий Святославович,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

В статье выявлены факторы, оказывающие влияние на процесс принятия инвестиционных решений компаниями в процессе трансформации национальной экономики. Показано, что такие факторы как изменение макроэкономических условий, а также особенности отраслевого развития формируют новые требования к разработке инвестиционной политики организаций и определяют степень их инвестиционной активности. Полученные результаты могут быть полезны как для собственников и руководителей бизнеса, стремящихся повысить эффективность использования капитала и минимизировать риски, так и для инвестиционных компаний, формирующих диверсифицированные портфели перспективных проектов. Представленные выводы позволяют разрабатывать более обоснованные и устойчивые инвестиционные стратегии как для организаций, находящихся в поиске финансовых ресурсов для реализации капиталоемких проектов, так и для инвесторов, ориентированных на долгосрочный рост.

Ключевые слова: экономика, инвестиционная политика, инвестиционная стратегия, финансы, финансовый анализ

Поиск и привлечение инвестиций – важный и необходимый этап в развитии любого бизнеса. Как отмечает Т.К. Руткаускас [1], предпринимательская деятельность возможна лишь в том случае, если в производство продукции или оказание услуг были вложены инвестиции, а реализация любого проекта всегда происходит под воздействием множества факторов внешней среды, изменения которой должны учитываться в управлении инвестиционной деятельностью. Инвестиционная деятельность организации, в свою очередь, является отражением ее инвестиционной политики, которую Д.А. Ендовицкий [2] в своих работах представляет как инструкцию по выбору проектов и принятию финансовых решений, а В.В. Мыльник [3] как определение целей организации, включая цели инвестора и объем инвестируемых средств.

Стоит отметить, что в данной статье речь идет про реальные инвестиции, которые представляют собой инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты [4].

Т.К. Руткаускас предложил следующий подход к построению процесса инвестиционной политики организации:

- 1) Анализ состояния реального инвестирования в предшествующий период;
- 2) Определение общего объема реального инвестирования в предстоящий период;
- 3) Определение форм реального инвестирования;
- 4) Проведение бизнес-планирования реальных инвестиционных проектов;
- 5) Оценка эффективности отдельных инвестиционных проектов с учетом фактора риска;
- 6) Формирование программы реальных инвестиций предприятия;
- 7) Обеспечение реализации отдельных инвестиционных проектов и инвестиционной программы;
- 8) Обеспечение постоянного мониторинга и контроля реализации инвестиционных проектов и инвестиционной программы.

Таким образом, инвестиционная политика организаций является комплексным процессом, растянутым во времени, так как компания может вести сразу несколько инвестиционных проектов, находящихся на различной стадии выполнения. В этой связи, руководству необходимо постоянно осу-

ществлять мониторинг факторов или причин, которые могут повлиять на ее инвестиционную политику.

Традиционно в финансах рассматриваются факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации, при этом нет единого определения финансово-устойчивого объекта. Так А.В. Грачев [5] под ним подразумевает такой объект, который за счет собственных средств покрывает средства, вложенные в активы (основные фонды, НМА, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам, в то время как В.В. Ковалев под финансовой устойчивостью подразумевает способность предприятия отвечать по своим долгосрочным обязательствам. Далее факторы, в свою очередь, классифицируются авторами на внутренние и внешние с возможной дополнительной градацией по важности результата, структуре, времени воздействия, направлению влияния (Н.И. Демчук [6], И.Ф. Хасанова [7]) и т.д.

Автором предлагается представить классификацию факторов, влияющих на финансовую устойчивость компании, в контексте ее инвестиционной политики как ключевого «связующего звена» между организацией и институциональными инвесторами, к которым по Ф. Фабоцци и У. Шарпу [8,9] относятся и инвестиционные фонды, осуществляющие инвестиционную деятельность в целях повышения благосостояния собственников [10].

В список аргументов значимости такой классификации можно отнести следующее:

1) Текущие финансовые показатели и факторы, влияющие на них, не обязательно связаны с инвестиционными запросами организации. Так, компания может быть финансово устойчива по тем признакам, которые указывают такие авторы как Н.Н. Селезнева и А.Ф. Ионова [11]: достаточность собственных денежных средств для покрытия долгов и обязательств. Однако, возможность реализации инвестиционных капиталоемких проектов учитывает не только текущее финансовое положение компании, но и прогноз будущих денежных потоков, которые должен принести проект;

2) Для расчета экономической целесообразности инвестиционного проекта принято использовать метод дисконтирования денежных потоков, основоположником которого считают И. Фишера [12].

Исходя из этого была предложена концепция, которая объединяет:

- 1) Разделение факторов, влияющих на финансовую устойчивость организации, на внешние и внутренние;
- 2) Расчетные методы оценки стоимости будущих денежных потоков организации на основе формулы дисконтированных денежных потоков, предложенной А. Дамодараном [13], которая используется организациями для принятия решений по инвестиционным проектам и источникам их финансирования.

А. Дамодаран представил следующую формулу оценки стоимости будущих денежных потоков организации с учетом их постоянного темпа роста:

$$PV = \frac{FCFF * (1 + g)}{(WACC - g)}$$

где: FCFF – свободный денежный поток компании;
WACC – средневзвешенная стоимость капитала;
g – устойчивый темп роста в постпрогнозном периоде.

Формула свободного денежного потока имеет вид:

$$FCFF = NOPAT + D \& A - CAPEX - (NWC_1 - NWC_0)$$

где: NOPAT – чистая операционная прибыль после налогообложения;
D&A – амортизация;
CAPEX – капитальные затраты;
NWC₁ NWC₀ –изменения в чистом оборотном капитале.

В представленной схеме (рис. 1) факторы, влияющие на инвестиционную политику организации, разделены на те, которые влияют на свободный денежный поток организации, на стоимость капитала и на универсальные, т.е. те, которые влияют как на денежные потоки, так и на стоимость капитала. По предложению автора, внешние факторы были дополнительно разделены на четыре уровня: международный, макроуровень, отраслевой уровень и уровень организации. Внутренние факторы были разделены на операционные и финансово-экономические.

Категория	1 уровень	2 уровень	Пример
Влияющие на свободный денежный поток фирмы	Внешние	Международный	Политика международного капитала/процесс
		Макроуровень (страна)	Потребительская способность населения
		Отраслевой	Уровень конкуренции в отрасли
		Уровень организации	Отношения с поставщиками
	Внутренние	Операционные	Качество выпускаемой продукции
		Финансово-экономические	Юридическая
Влияющие на стоимость привлеченного капитала	Внешние	Международный	Доступ на рынок международных институциональных инвесторов
		Макроуровень (страна)	Политика государства/финансов
		Отраслевой	Привлекательность отрасли
		Уровень организации	Привлекательность компании
	Внутренние	Операционные	Качество управления деятельностью компании
		Финансово-экономические	Привлекательность долгосрочного инвестирования
УУУ			
Универсальные	Внешние	Международный	Доступ к международным рынкам капитала
		Макроуровень (страна)	Инфляция
		Отраслевой	Отраслевые субсидии
		Уровень организации	Отношения с кредитными организациями
	Внутренние	Операционные	Структура расходов
		Финансово-экономические	Привлекательность долгосрочного инвестирования

Рис. 1. Факторы, влияющие на инвестиционную политику организации в условиях трансформации национальной экономики (составлено автором)

Отдельное внимание заслуживают факторы, которые являются следствием трансформации национальной экономики после введения крупномасштабных санкций после 2022 г., а значит имеют внешнюю природу по представленной выше классификации. Для того, чтобы соответствовать понятию фактора, используемого в данной статье, они должны влиять на инвестиционную политику компании. К таким факторам можно отнести:

- 1) Уровень импортозамещения отрасли;
- 2) Доступ к международным рынкам капитала.

При этом, необходимо учитывать, что некоторые факторы могут универсальными и влиять как на денежные потоки организации, так и на стоимость капитала.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что процесс выстраивания инвестиционной политики организации – комплексная задача, к процессу решения которой необходимо подходить комплексно: учитывать как микро-, так и макроэкономическую ситуацию, понимать, какой эффект принимаемые решения по привлечению финансирования (акционерного капитала или заемного) могут оказать на финансовый результат потенциальной инвестиционной программы.

Литература

1. Инвестиции и инвестиционная деятельность организаций: учебное пособие / Т.К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т.К. Руткаускас. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 316 с.
2. Ендовицкий Д.А. Анализ и оценка эффективности инвестиционной политики коммерческих организаций: Методология и методика / Д.А. Ендовицкий. – Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2013–288 с.
3. Мыльник, В.В. Инвестиционный менеджмент: Учебное пособие / Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет); МАТИ-Российский государственный технологический университет им. К.Э. Циолковского. – 1. – Москва: Издательский Центр РИОР, 2018. – 229 с.
4. Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».
5. Грачев А.В. «Основы финансовой устойчивости предприятия» // Финансовый менеджмент, 2008 г. – № 4.
6. Демчук И.Н. Финансовая устойчивость как комплексная категория экономического анализа // Экономический анализ. – 2008
7. Хасанова И.Ф. Финансовая устойчивость: факторы влияния в условиях диверсификации // Проблемы современной экономики. – 2013
8. Фабоцци Ф. Управление инвестициями. –: Инфра-М, 2000.
9. Шарп У. Инвестиции. –: Инфра-М, 2022
10. Р.О. Восканян. Экономическая сущность институциональных инвесторов: Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова, Том 21, № 5 (137).
11. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 639 с.
12. Ю.П. Тихонов. Эволюция концепции дисконтирования денежных потоков: от «Книги Аба-

ка» Леонардо Пизанского до «Теории процента» Ирвинга Фишера [Текст] // Журнал экономической теории. – 2017

13. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. – 6-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2020. – 1344 с.

INDICATING FACTORS INFLUENCING CORPORATE INVESTMENT POLICY WITHIN THE FRAMEWORK OF THE NATIONAL ECONOMY'S TRANSFORMATION

Shevtsov G.S.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article identifies the factors that influence the process of corporate investment decision-making amid the transformation of the national economy. It is demonstrated that factors such as changes in macroeconomic conditions and the specific characteristics of industry development shape new requirements for the formulation of organizational investment policy and determine the extent of investment activity. The results obtained may be useful both for business owners and corporate managers seeking to improve capital efficiency and reduce risks, and for investment companies forming diversified portfolios of promising projects. The findings make it possible to develop more substantiated and resilient investment strategies both for organizations seeking financial resources to implement capital-intensive projects and for investors focused on long-term growth.

Keywords: economics, investment policy, investment strategy, finance, financial analysis

References

1. Rutkauskas, T.K., et al. Investments and Investment Activities of Organizations: A Textbook. Edited by Prof. T.K. Rutkauskas. Ekaterinburg: Ural University Publishing House, 2019. 316 p.
2. Endovitsky, D.A. Analysis and Evaluation of the Effectiveness of Investment Policy of Commercial Organizations: Methodology and Methods. Voronezh: Voronezh State University Publishing House, 2013. 288 p.
3. Mylnik, V.V. Investment Management: A Textbook. Moscow Aviation Institute (National Research University); MATI – Russian State Technological University named after K.E. Tsiolkovsky. Moscow: RIOR Publishing Center, 2018. 229 p.
4. Federal Law No. 39-FZ of February 25, 1999 “On Investment Activity in the Russian Federation Carried Out in the Form of Capital Investments.”
5. Grachev, A.V. “Foundations of Enterprise Financial Stability.” Financial Management, 2008, No. 4.
6. Demchuk, I.N. “Financial Stability as a Complex Category of Economic Analysis.” Economic Analysis, 2008.
7. Khasanova, I.F. “Financial Stability: Influencing Factors in Conditions of Diversification.” Problems of Modern Economics, 2013.
8. Fabozzi, F. Investment Management. Moscow: INFRA-M, 2000.
9. Sharpe, W. Investments. Moscow: INFRA-M, 2022.
10. Voskanyan, R.O. “The Economic Essence of Institutional Investors.” Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics, Vol. 21, No. 5 (137).
11. Selezneva, N.N., Ionova, A.F. Financial Analysis. Financial Management: A Textbook. 2nd ed., revised and expanded. Moscow: UNITY-DANA, 2015. 639 p.
12. Tikhonov, Yu.P. “The Evolution of the Concept of Discounting Cash Flows: From Leonardo Pisano’s ‘Book of the Abacus’ to Irving Fisher’s ‘Theory of Interest.’” Journal of Economic Theory, 2017.
13. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 6th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 1344 p

Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности региональной экономики

Акимова Елена Николаевна,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансово-экономического и бизнес образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»
E-mail: enakimova@mail.ru

Малиновский Леонид Феликсович,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансово-экономического и бизнес образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»
E-mail: mlf49@ya.ru

Матюхин Валерий Николаевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансово-экономического и бизнес образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»
E-mail: mwn@ya.ru

В современных условиях глобальной цифровизации и структурной трансформации мировой экономики ключевым фактором устойчивого развития становится способность регионов эффективно использовать цифровые технологии для повышения конкурентоспособности и экономической безопасности. Цифровая трансформация изменяет принципы функционирования производственных, управленческих и институциональных систем, формируя новые источники роста и конкурентных преимуществ. Настоящая статья посвящена исследованию роли цифровой трансформации в повышении конкурентоспособности региональной экономики, выявлению особенностей цифрового развития регионов Российской Федерации и определению направлений совершенствования механизмов управления цифровыми процессами на мезоуровне. *Цель статьи* заключается в обосновании теоретико-методологических положений и разработке практических рекомендаций по использованию инструментов цифровой трансформации в системе стратегического управления региональной конкурентоспособностью. *Актуальность исследования* обусловлена необходимостью адаптации региональных экономик к условиям цифровой среды, формированием новых моделей пространственного развития и инновационной модернизации хозяйственных систем. Цифровизация становится фундаментом повышения эффективности государственного управления, инвестиционной привлекательности и качества жизни населения, что определяет её стратегическое значение для регионального развития России. *Научная новизна* заключается в уточнении содержания категории «цифровая конкурентоспособность региона», разработке концептуальной модели оценки влияния цифровых факторов на экономическую динамику субъектов Российской Федерации и предложении системы индикаторов для мониторинга уровня цифровой зрелости региональных экономик. *Практическая значимость исследования* состоит в возможности применения полученных результатов при разработке и реализации региональных программ цифровой трансформации, формировании стратегий социально-экономического развития субъектов РФ, а также при оценке эффективности государственных инициатив в сфере цифровой экономики. *Результаты исследования* могут быть использованы органами исполнительной власти, институтами развития и экспертным сообществом при выработке инструментов управления конкурентоспособностью регионов в цифровую эпоху.

Ключевые слова: цифровая трансформация, региональная экономика, конкурентоспособность, цифровая зрелость, инновационное развитие, цифровая инфраструктура, стратегическое управление, устойчивое развитие, региональная политика, цифровая экономика.

Введение

С ускорением глобальных экономических процессов вопросы изменения климата, устойчивости и рационального использования природных ресурсов приобретают всё большее значение. Быстрое развитие промышленности и урбанизация привели к росту выбросов углерода и потреблению энергии, что стало одним из ключевых ограничителей устойчивого экономического роста¹. В этих условиях интеграция экономического и экологического развития становится приоритетом для мировой политики, направленной на достижение баланса между экономическим ростом, социальным благополучием и сохранением природной среды².

В современных условиях стремительного технологического прогресса и трансформации хозяйственных укладов ключевым фактором повышения конкурентоспособности территориальных социально-экономических систем становится цифровая трансформация. По мнению ряда исследователей, именно внедрение цифровых технологий открывает новые возможности для повышения производительности, улучшения качества управления и создания устойчивых моделей регионального развития [1, 2].

Цель такой интеграции заключается в формировании модели экономического роста «win-win», при которой минимизируются использование природных ресурсов и загрязнение окружающей среды при одновременном увеличении эффективности производства и экономической отдачи. Для этого на международном уровне разрабатываются стратегии и механизмы, направленные на снижение углеродных выбросов, повышение энергоэффективности и развитие возобновляемых источников энергии³. Подобные меры уже доказали свою эффективность: страны, активно внедряющие экологически ориентированные цифровые технологии,

¹ Отчёт Всемирного банка «Decarbonizing Development: Three Steps to a Zero-Carbon Future». – URL: <https://cdkn.org/story/3-steps-decarbonizing-development-zero-carbon-future>

² Глобальная экологическая перспектива 7. – URL: <https://www.unep.org/news-and-stories/speech/scientific-solutions-transformative-change>

³ План Net Zero: глобальный путь к достижению цели в 1,5 °C. – URL: <https://www.iea.org/reports/net-zero-roadmap-a-global-pathway-to-keep-the-15-c-goal-in-reach>

демонстрируют устойчивый рост ВВП при одновременном снижении энергоёмкости экономики¹.

Одновременно с экологическим вызовом происходит трансформация глобальной экономической парадигмы под влиянием цифровых технологий. Цифровая трансформация становится новым драйвером устойчивого роста и конкурентоспособности экономик, формируя качественно новую модель социально-экономического развития². Согласно данным ОЭСР, цифровое развитие является стратегическим направлением повышения производительности и эффективности, поскольку способствует созданию новых бизнес-моделей, сокращению транзакционных издержек и улучшению управления ресурсами³.

В отечественных исследованиях подчёркивается, что цифровизация региональной экономики рассматривается как «системный процесс внедрения цифровых технологий в государственное управление, экономику и социальную сферу» [3], а также как один из драйверов повышения инвестиционной привлекательности и эффективности регионов [4].

Зарубежные работы подтверждают значимость цифровой трансформации с точки зрения интеграции регионов в глобальные цепочки добавленной стоимости, повышения качества занятости и устранения технологического разрыва [5, 6].

Настоящая статья посвящена анализу роли цифровой трансформации как фактора повышения конкурентоспособности региональной экономики, выявлению ключевых механизмов и условий успешного цифрового развития субъектов Российской Федерации. Целью исследования является обоснование теоретико-методологических положений и разработка практических рекомендаций по использованию инструментов цифровой трансформации в системе стратегического управления региональной конкурентоспособностью.

Для достижения данной цели ставятся следующие задачи.

1. Определить сущность и составляющие понятия «цифровая трансформация» применительно к региональной экономике.
2. Выявить и проанализировать основные факторы цифровизации регионов России и их влияние на конкурентоспособность.
3. Построить модель взаимосвязи уровня цифровой зрелости региона и показателей его экономического развития.

¹ Факторы, способствующие отделению экономического роста от выбросов углерода: эмпирический анализ стран АСЕАН с использованием модели отделения и декомпозиции. – URL: https://www.researchgate.net/publication/342946270_Drivers_of_Decoupling_Economic_Growth_from_Carbon_Emission_Empirical_Analysis_of_ASEAN_Countries_Using_Decoupling_and_De-composition_Model

² Факторы, способствующие отделению экономического роста от выбросов углерода: эмпирический анализ стран АСЕАН с использованием модели отделения и декомпозиции. – URL: https://www.researchgate.net/publication/342946270_Drivers_of_Decoupling_Economic_Growth_from_Carbon_Emission_Empirical_Analysis_of_ASEAN_Countries_Using_Decoupling_and_De-composition_Model

³ OECD. Digital Economy Outlook 2024 [Интернет]. Paris: OECD Publishing; 2024. – URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2024.htm>

4. Предложить практические рекомендации для органов региональной власти и институтов развития по ускорению цифровой трансформации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в эпоху цифровой экономики регионы сталкиваются с необходимостью не просто инкорпорировать отдельные цифровые решения, но формировать целостные цифровые экосистемы, что особенно важно в условиях разнообразия уровней развития субъектов Российской Федерации. Кроме того, цифровая трансформация рассматривается как один из ключевых инструментов преодоления региональных различий, увеличения добавленной стоимости и обеспечения устойчивого роста. Реализация указанных задач позволит обосновать пути совершенствования механизмов ESG-управления и раскрытия данных в строительных компаниях России, повысить уровень их прозрачности и инвестиционной привлекательности, а также способствовать интеграции отрасли в систему устойчивого развития национальной экономики.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступает региональная экономика как социально-экономическая система, находящаяся в процессе цифровой трансформации. Особое внимание уделяется совокупности экономических, институциональных и технологических отношений, возникающих при внедрении цифровых технологий в управление, производство и инфраструктуру регионов Российской Федерации. Предметом исследования являются процессы, механизмы и инструменты цифровой трансформации, влияющие на формирование и повышение конкурентоспособности региональной экономики, а также взаимосвязь между уровнем цифровой зрелости региона и его социально-экономическими показателями.

Методологическую основу исследования составляют системный и институциональный подходы, обеспечивающие целостное рассмотрение цифровой трансформации как фактора структурных изменений в экономике. В процессе работы применялись аналитический и сравнительный анализ для оценки различий в уровнях цифровизации и конкурентоспособности регионов, экономико-статистические методы для обработки и интерпретации показателей цифрового развития и социально-экономической динамики, метод корреляционно-регрессионного анализа для выявления зависимости между цифровыми факторами и ключевыми экономическими индикаторами регионов, методы экспертных оценок и контент-анализа для обобщения стратегических документов, программ и практик цифровой трансформации, а также графоаналитический и моделирующий подходы для построения концептуальной модели влияния цифровизации на конкурентоспособность региональной экономики.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных Федеральной службы государственной статистики, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Рос-

сийской Федерации, национальных проектов и региональных стратегий цифровой трансформации, а также аналитических материалов отечественных и зарубежных научных публикаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Современное цифровое развитие охватывает три взаимосвязанных направления: цифровую экономику, цифровое общество и цифровое государство (рис. 1). Цифровая экономика выступает ключевой движущей силой экономического роста, обеспечивая развитие инновационных производств и платформенных решений [5]. Цифровое общество способствует повышению качества жизни населения и доступности государственных услуг, формируя предпосылки для социальной устойчивости [8]. Цифровое государство, в свою очередь, обеспечивает модернизацию системы управления, ускоряя принятие решений и повышая прозрачность взаимодействия власти, бизнеса и общества [1].

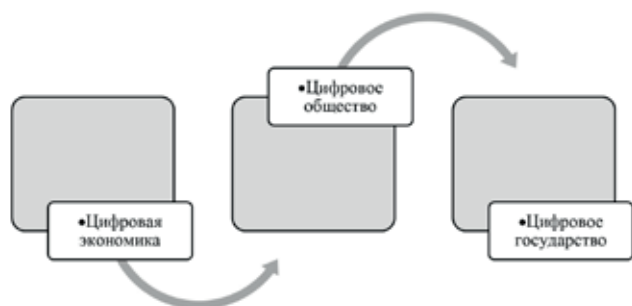


Рис. 1. Три направления цифрового развития [5, 1, 8]

В основе цифрового развития лежит цифровая экономика, характеризующаяся высокой степенью интеграции информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во все сферы хозяйственной деятельности. Она формирует новую структуру региональной экономики, обеспечивая повышение эффективности управления, сокращение издержек и создание инновационных экосистем, способных адаптироваться к современным вызовам [2]. Следовательно, цифровизация становится не только технологическим, но и институциональным фактором, определяющим конкурентоспособность регионов и их способность к устойчивому развитию в условиях глобальной трансформации.

Сущность и составляющие понятия «цифровая трансформация» применительно к региональной экономике

Современное развитие региональных социально-экономических систем происходит в условиях глубокой технологической трансформации, определяемой внедрением цифровых технологий во все сферы общественной жизни. Понятие «цифровая трансформация» в научной литературе трактуется неоднозначно, однако большинство исследователей сходятся во мнении, что она представляет собой комплексный процесс преобразования экономических и управленческих структур под влиянием

информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), направленный на повышение эффективности, прозрачности и адаптивности экономики [7].

Применительно к региональной экономике цифровая трансформация отражает качественные изменения в способах организации производства, управления и взаимодействия между экономическими агентами на территории региона. Она охватывает процессы цифровизации бизнес-среды, государственного управления, социальной инфраструктуры и человеческого капитала, формируя основу для устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности [1].

Сущностная характеристика цифровой трансформации заключается не только во внедрении технологий, но и в изменении институциональной логики функционирования региональной экономики – переходе от традиционной ресурсной модели к инновационно-цифровой. Это предполагает создание цифровых экосистем, основанных на интеграции данных, автоматизации процессов и использовании искусственного интеллекта для поддержки управленческих решений¹.

Структурно цифровая трансформация региона включает четыре взаимосвязанных компонента: технологический, организационный, институциональный и социально-кадровый. Технологический компонент охватывает развитие инфраструктуры ИКТ, платформенных решений и систем «умных» сервисов; организационный – внедрение цифровых бизнес-моделей и инструментов управления; институциональный – формирование нормативно-правовой и стратегической базы цифрового развития; социально-кадровый – повышение цифровых компетенций населения и развитие инновационной культуры [2].

Таким образом, цифровая трансформация региональной экономики – это системный процесс, направленный на повышение её адаптивности, конкурентоспособности и устойчивости через использование цифровых технологий, развитие человеческого капитала и совершенствование институтов управления. Её сущность заключается в переходе от фрагментарной цифровизации к комплексной цифровой модернизации, в которой технологии выступают не целью, а инструментом качественного роста [4].

Факторы цифровизации регионов России и их влияние на конкурентоспособность

Цифровизация регионов России представляет собой сложный многоуровневый процесс, включающий технологические, институциональные, социальные и экономические аспекты, которые в совокупности формируют основу конкурентоспособности региональных экономик. Анализ показал, что уровень цифровой зрелости регионов определяется сочетанием факторов, различающихся по степени влияния и потенциалу воздействия на социально-экономическое развитие [1].

¹ OECD. Digital Economy Outlook 2024 [Интернет]. Paris: OECD Publishing; 2024. – URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2024.htm>

Таблица 1. Основные факторы цифровизации регионов России и их влияние на конкурентоспособность

Группа факторов	Содержание фактора	Механизм влияния на конкурентоспособность региона
1. Технологические	Развитие инфраструктуры связи, широкополосного интернета, дата-центров, «умных» систем управления, IoT, ИИ и Big Data	Повышение производительности труда, оптимизация логистики и ресурсов, рост инновационного потенциала предприятий
2. Институциональные	Наличие региональных стратегий цифрового развития, нормативно-правовой базы, цифровых госуслуг и механизмов поддержки инноваций	Улучшение инвестиционного климата, повышение эффективности государственного управления, ускорение инновационных процессов
3. Социально-кадровые	Уровень цифровой грамотности населения, наличие образовательных программ в сфере ИКТ, развитие цифровых компетенций	Повышение адаптивности рабочей силы, ускорение внедрения технологий, рост инновационной активности и занятости
4. Экономические	Инвестиции в ИКТ, наличие инновационных кластеров и технопарков, доля МСП в цифровом секторе	Рост ВРП, повышение эффективности бизнеса, создание новых рабочих мест, развитие экспортного потенциала
5. Инфраструктурно-организационные	Координация цифровых проектов, развитие региональных центров компетенций, интеграция систем управления	Повышение согласованности цифровых инициатив, снижение транзакционных издержек, рост институциональной устойчивости
6. Экологические (новый фактор)	Внедрение «зелёных» цифровых технологий, энергоэффективных решений и систем управления углеродным следом	Повышение устойчивости региона, соответствие ESG-требованиям, укрепление экологической репутации территорий

Источник: составлено автором по источникам [1, 2, 3, 4].

Согласно данным таблицы 1, технологические факторы выступают фундаментом цифровой трансформации. Они включают развитие инфраструктуры связи, широкополосного интернета, центров обработки данных, платформенных решений и систем «умного управления». Согласно данным Министерства цифрового развития РФ, к 2025 году более 90% социально значимых объектов в стране подключены к высокоскоростным каналам передачи данных, что создало предпосылки для расширения цифровых сервисов и автоматизации управленческих процессов [3]. Эти изменения напрямую влияют на конкурентоспособность регионов, повышая производительность труда и эффективность взаимодействия между экономическими агентами.

Институциональные факторы определяют нормативную и организационную базу цифровизации. В регионах с развитой системой цифрового управления (например, Татарстан, Москва, Белгородская и Тюменская области) наблюдается ускоренное внедрение цифровых государственных сервисов и программ поддержки инноваций. Наличие региональных стратегий цифрового развития способствует формированию устойчивой институциональной среды, повышающей инвестиционную привлекательность и эффективность взаимодействия власти и бизнеса [3].

Социально-кадровые факторы играют ключевую роль в обеспечении результативности цифровых преобразований. Уровень цифровых компетенций населения, качество профессионального образования и доступность ИКТ-навыков напрямую влияют на способность регионов внедрять инновации и использовать цифровые технологии в управлении и производстве. Исследования показывают, что регионы с высоким уровнем цифровой грамотности демонстрируют более высокие темпы эконо-

мического роста и большую устойчивость к кризисным явлениям [4].

Экономические факторы связаны с инвестициями в ИКТ, наличием инновационных кластеров и деятельностью малого и среднего бизнеса в цифровом секторе. Финансовая поддержка цифровых проектов, а также развитие частногосударственных партнёрств способствуют ускорению трансформационных процессов. По данным OECD, рост инвестиций в цифровую инфраструктуру на 1% сопровождается увеличением ВРП регионов в среднем на 0,3–0,4%¹.

В совокупности перечисленные факторы формируют основу цифровой конкурентоспособности региона. Их воздействие имеет кумулятивный характер: технологическая инфраструктура создаёт платформу для инноваций, институциональная среда – условия для их внедрения, а человеческий капитал – потенциал для адаптации. Таким образом, успешность цифровизации регионов России определяется не только объёмом внедряемых технологий, но и степенью согласованности действий государства, бизнеса и общества. Сбалансированное развитие этих факторов обеспечивает формирование устойчивой и конкурентоспособной региональной экономики [5].

Модель взаимосвязи уровня цифровой зрелости региона и показателей его экономического развития

Построение модели взаимосвязи уровня цифровой зрелости региона и его экономического развития позволяет количественно оценить влияние цифровых факторов на динамику социально-экономических показателей. Цифровая зрелость региона отражает

¹ OECD. Digital Economy Outlook 2024 [Интернет]. Paris: OECD Publishing; 2024. – URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2024.htm>

степень интеграции цифровых технологий в ключевые сферы экономики, управления и социальной инфраструктуры, характеризую готовность территориальной системы к функционированию в условиях цифровой экономики¹.

В рамках исследования цифровая зрелость рассматривается как **интегральный показатель**, включающий четыре группы индикаторов (рис. 2).

Инфраструктурные	— охватывающие уровень развития ИКТ, обеспеченность широкополосным интернетом, количество дата-центров и долю цифровых предприятий в экономике региона
Институциональные	— характеризующие наличие региональных программ цифровизации, электронных госуслуг, открытых данных и регламентов цифрового взаимодействия
Социально-кадровые	— отражающие уровень цифровой грамотности населения, количество специалистов в сфере ИКТ и развитие цифрового образования
Экономические	— включающие долю инвестиций в ИКТ, объём цифрового сектора и использование цифровых решений в бизнесе

Рис. 2. Основные группы индикаторов цифровой зрелости [3]

Для оценки взаимосвязи уровня цифровой зрелости (Z) и показателей экономического развития региона (E) использована **регрессионная модель** следующего вида:

$$E_i = \alpha + \beta_1 Zi + \beta_2 li + \beta_3 Hi + \beta_4 Ci + \varepsilon_i,$$

где E_i – интегральный индекс экономического развития региона i (на основе ВРП, производительности труда и инвестиций);

Z_i – индекс цифровой зрелости;

li – институциональные условия (эффективность управления и качество регулирования);

Hi – человеческий капитал;

Ci – концентрация цифровых предприятий.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа показали наличие статистически значимой положительной зависимости между цифровой зрелостью и экономическим развитием регионов России: коэффициент корреляции составил **r = 0,73 (p < 0,01)**, что подтверждает высокую силу взаимосвязи [2, 10]. Наиболее существенное влияние оказывают показатели цифровой инфраструктуры (β₁ = 0,41) и уровень цифровых компетенций населения (β₃ = 0,32).

Анализ региональных данных продемонстрировал, что регионы с высоким уровнем цифровой зрелости (Москва, Татарстан, Санкт-Петербург, Тюменская область) характеризуются более высокими темпами роста валового регионального продукта, инвестиционной активности и инновационной результативности. В то время как регионы с низкой цифровой зрелостью (в основном периферийные субъекты Дальнего Востока и Сибири) демонстрируют более медленную динамику развития и низкую производительность труда [1, 9].

Построенная модель подтверждает, что цифровая зрелость выступает не просто индикатором технологического развития, а **мультипликатором экономического роста**, влияющим на произво-

¹ OECD. Digital Economy Outlook 2024 [Интернет]. Paris: OECD Publishing; 2024. – URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2024.htm>

дительность, инвестиции и инновационную активность. Таким образом, повышение цифровой зрелости региона способствует формированию долгосрочной конкурентоспособности, а её мониторинг может использоваться как инструмент стратегического управления региональной экономикой [4, 11].

Практические рекомендации для органов региональной власти и институтов развития по ускорению цифровой трансформации

Результаты исследования показали, что эффективное развитие цифровой экономики в регионах требует системного подхода, объединяющего технологические, институциональные и кадровые решения. Для ускорения цифровой трансформации целесообразно реализовать комплекс практических мер, наглядно представленных на рисунке 3, направленных на формирование устойчивых цифровых экосистем, развитие инфраструктуры и повышение цифровой зрелости территориальных социально-экономических систем [1].



Рис. 3. Комплекс практических мер, направленных на ускорение цифровой трансформации региональной экономики

На представленной схеме изображены ключевые направления, формирующие основу стратегии цифрового развития региона. Каждое из них представляет собой самостоятельный, но взаимосвязанный элемент комплексной системы цифровой трансформации, где технологическая, институциональная, образовательная и экологическая составляющие образуют единую «генетическую спираль» развития.

Такая структура подчёркивает системный характер цифровых изменений: совершенствование инфраструктуры и цифрового управления обеспечивает технологическую базу, поддержка инновационного бизнеса и мониторинг цифровой зрелости – инструментальную основу, а развитие кадрового потенциала и экологически устойчивых решений – долгосрочную устойчивость. Рассмотрим более подробно каждую из мер, направленных на ускорение цифровой трансформации региональной экономики.

1. Совершенствование цифровой инфраструктуры. Регионам необходимо активизировать развитие сетей связи, центров обработки данных и облачных платформ. Приоритетное значение имеет обеспечение универсального доступа к высокоскоростному интернету для всех муниципалитетов, включая сельские территории. Согласно данным OECD, каждые 10% роста интернет-

покрытия увеличивают производительность труда в среднем на 1,5–2%¹. Государственно-частное партнёрство должно стать основным механизмом финансирования инфраструктурных проектов, включая строительство дата-центров и развитие 5G-сетей.

2. Развитие цифрового государственного управления. Следует усилить внедрение платформенных решений в системе «умного» управления регионом: использование больших данных, цифровых двойников территорий и технологий искусственного интеллекта в прогнозировании социально-экономических процессов. Это позволит повысить точность планирования и оперативность принятия решений. Международный опыт (Эстония, Южная Корея, Сингапур) демонстрирует, что цифровизация государственного сектора способствует росту эффективности управления и снижению административных издержек².

3. Поддержка цифрового бизнеса и инновационных кластеров. Рекомендуется создание региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса в сфере цифровых технологий, субсидирование внедрения ИКТ, развитие стартап-инкубаторов и технопарков. Важно стимулировать развитие платформенных бизнес-моделей и цифровых сервисов, интегрированных в национальные экосистемы, что усилит участие регионов в цифровых цепочках добавленной стоимости [2,9].

4. Формирование кадрового и образовательного потенциала. Необходима реализация программ повышения цифровых компетенций населения и управленческих кадров. В вузах и центрах дополнительного образования следует развивать междисциплинарные программы, объединяющие цифровые технологии, экономику и управление. Введение региональных центров компетенций по цифровой трансформации позволит обеспечивать постоянный обмен опытом между бизнесом, наукой и властью³.

5. Создание системы мониторинга цифровой зрелости. Рекомендуется внедрить единую систему индикаторов оценки цифровой зрелости регионов, основанную на данных Росстата, Минцифры РФ и открытых источников. Мониторинг должен учитывать показатели инфраструктуры, кадров, инноваций и эффективности управления. Регулярная оценка позволит выявлять «точки роста» и оптимизировать распределение ресурсов⁴.

¹ OECD. Digital Economy Outlook 2024 [Интернет]. Paris: OECD Publishing; 2024. – URL: <https://www.oecd.org/digital/oecd-digital-economy-outlook-2024.htm>

² United Nations E-Government Survey 2024. The Future of Digital Government. New York: UN; 2024]. – URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

³ Ministry of Digital Development of the Russian Federation. Strategy for the Development of Digital Competences until 2030 [Интернет]. Москва: Минцифры РФ; 2024. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/8761/>

⁴ Набор инструментов для оценки готовности к цифровому правительству (DGRA). – URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/08/22/digital-government-readiness-assessment-dgra-toolkit>

6. Внедрение экологически устойчивых цифровых решений. В контексте глобальной повестки ESG цифровая трансформация должна сочетаться с принципами «зелёной экономики». Использование энергоэффективных технологий, цифрового мониторинга выбросов и интеллектуальных систем управления ресурсами позволит регионам не только повышать конкурентоспособность, но и снижать экологическую нагрузку⁵.

Таким образом, реализация предложенных мер позволит органам власти и институтам развития ускорить цифровую трансформацию регионов России, обеспечить их технологическую и экономическую устойчивость, а также повысить качество государственного управления и инвестиционную привлекательность.

Заключение

В заключении исследования стоит выделить основные выводы.

- Цифровая трансформация выступает ключевым фактором повышения конкурентоспособности региональной экономики, обеспечивая переход к инновационной модели роста и формируя новую структуру пространственного развития. Исследование показало, что уровень цифровой зрелости региона тесно связан с динамикой социально-экономических показателей, включая валовой региональный продукт, производительность труда, инвестиционную активность и инновационный потенциал.
- Развитие цифровой инфраструктуры, совершенствование человеческого капитала и формирование эффективной институциональной среды являются основными драйверами конкурентоспособности.
- Цифровизация способствует созданию экосистем взаимодействия между властью, бизнесом и наукой, ускоряет внедрение инноваций и повышает эффективность управления региональными ресурсами.
- Эффективность цифровых преобразований определяется степенью интеграции цифровых технологий в систему государственного управления, уровнем цифровых компетенций населения и готовностью регионов к использованию интеллектуальных решений.
- Цифровая экономика становится не только технологическим, но и институциональным инструментом устойчивого развития, обеспечивая баланс между экономическими, социальными и экологическими целями.
- Следовательно, полученные результаты подтверждают, что цифровая трансформация является стратегическим направлением повышения конкурентоспособности регионов, способ-

[org/en/data/interactive/2022/08/22/digital-government-readiness-assessment-dgra-toolkit](https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/08/22/digital-government-readiness-assessment-dgra-toolkit)

⁵ Зеленый потенциал цифровой экономики в балансировании экономического роста и выбросов углерода. – URL: https://www.nature.com/articles/s41598-025-04616-x?utm_source=chatgpt.com

Литература

1. Гусева Т.А. Цифровая трансформация в регионах России: актуальные тенденции, различия и вызовы // Т.А. Гусева, Жигирева Е.Г., Сухов В.В. / Экономика и бизнес: теория и практика, 2025. С. 7 (125). DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-52-61 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-regionah-rossii-aktualnye-tendentsii-razlichiya-i-vyzovy>

2. Козлов Д.А. Роль цифровизации региональной экономики в формировании траектории устойчивого // Козлов Д.А., Грачев С.А. / развития. Современная конкуренция. 2025. 19(4). – С. 113–129. – URL: <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-4-113-129>

3. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Москва: Минцифры РФ, 2024. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

4. Zhao K. Mechanism analysis of the impact of regional digital transformation on employment quality and related mechanisms. Sci Rep. 2024;14(1):77096. – URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-77096-0>

5. Le TAT. The Impact of Digital Transformation on Economic Integration in ASEAN-6: Evidence from a Generalized Least Squares (GLS) Model. J Risk Financ Manag [Интернет]. 2025;18(4):189. – URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/189>

6. Пирогова Л.В. Оценка уровня цифровизации регионов: методические подходы. Вестник ВГУ. – 2025. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/12937>

7. Моттаева А.Б. Проблемы пространственного развития российской экономики / А.Б. Моттаева, А.Б. Моттаева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 5(70). – С. 445–448. – EDN VZYZAJ.

8. Бурцева Т.А. Структура проектной команды как элемент кадровой стратегии предприятия / Т.А. Бурцева, А.Б. Моттаева, Е.А. Лаптев // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 2(53). – С. 90–97. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-2-90-97. – EDN IRFUMM.

9. Казакова П.А. Цифровая трансформация региональных экономических систем: развитие инновационного потенциала / П.А. Казакова, С.Б. Тимушев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(58). – С. 219–224. – EDN UMYBEY.

10. Моттаева А.Б. Новые положения кластерной политики для теории территориального развития социально-экономических систем депрессивного региона / А.Б. Моттаева // Мир экономики и права. – 2011. – № 11. – С. 7–14. – EDN ONDCZR.

11. Бойков А.И. Новая парадигма развития региональной экономики / А.И. Бойков, А.Б. Моттаева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11–2(52). – С. 174–178. – EDN SZXFZX.

12. Крыжко Д.А. Инновационный потенциал регионов как фактор пространственного социально-экономического развития / Д.А. Крыжко, И.А. Рудская. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. – 178 с. – ISBN 978-5-7422-8841-1. – EDN JQEVAD.

13. Mottaeva A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15–17 ноября 2016 года. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.

14. Akhmetshina L. Influence of organic agriculture on the development of green economy / L. Akhmetshina, A. Sergeev, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics, TPACEE 2018, Moscow, 03–05 декабря 2018 года. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 06008. – DOI 10.1051/e3sconf/20199106008. – EDN WXZJOJ.

15. Fokina O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE REGIONAL ECONOMY

Akimova E.N., Malinovsky L.F., Matyukhin V.N.
State University of Education

In modern conditions of global digitalization and structural transformation of the global economy, the key factor for sustainable development is the ability of regions to effectively use digital technologies to increase competitiveness and economic security. Digital transformation is changing the principles of the functioning of production, management and institutional systems, creating new sources of growth and competitive advantages. This article is devoted to the study of the role of digital transformation in increasing the competitiveness of the regional economy, identifying the features of the digital development of the regions of the Russian Federation and identifying areas for improving the management mechanisms of digital processes at the meso level. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations on the use of digital transformation tools in the system of strategic management of regional competitiveness. The relevance of the research is determined by the need to adapt regional economies to the digital environment, the formation of new models of spatial development and innovative modernization of economic systems. Digitalization is becoming the foundation for improving the efficiency of public administration, investment attractiveness and quality of life of the population, which determines its strategic importance for the regional development of Russia. The scientific novelty consists in clarifying the content of the category “digital competitiveness of the region”, developing a conceptual model for assessing the impact of digital factors on the economic dynamics of the subjects of the Russian Federation, and proposing a system of indicators for monitoring the level of digital maturity of regional econ-

omies. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the results obtained in the development and implementation of regional digital transformation programs, the formation of strategies for the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation, as well as in evaluating the effectiveness of government initiatives in the field of the digital economy. The research results can be used by executive authorities, development institutions, and the expert community to develop tools for managing regional competitiveness in the digital age.

Keywords: digital transformation, regional economy, competitiveness, digital maturity, innovative development, digital infrastructure, strategic management, sustainable development, regional policy, digital economy.

References

1. Guseva T.A. Digital transformation in the regions of Russia: current trends, differences and challenges // TA Guseva, EG Zhigireva, VV Sukhov / *Economy and business: theory and practice*, 2025. P. 7 (125). DOI: 10.24412/2411-0450-2025-7-52-61 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-regionah-rossii-aktualnye-tendentsii-razlichiya-i-vyzovy>
2. Kozlov D.A. The role of digitalization of the regional economy in shaping the trajectory of sustainable development // Kozlov DA, Grachev SA / *Modern competition*. 2025. 19 (4). – P. 113–129. – URL: <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-4-113-129>
3. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. National Program “Digital Economy of the Russian Federation”. Moscow: Mintsifry RF, 2024. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>
4. Zhao K. Mechanism analysis of the impact of regional digital transformation on employment quality and related mechanisms. *Sci Rep*. 2024;14(1):77096. – URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-024-77096-0>
5. Le TAT. The Impact of Digital Transformation on Economic Integration in ASEAN-6: Evidence from a Generalized Least Squares (GLS) Model. *J Risk Financ Manag* [Internet]. 2025;18(4):189. – URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/189>
6. Pirogova L.V. Assessing the Level of Digitalization of Regions: Methodological Approaches. *Vestnik of VSU*. – 2025. – URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/12937>
7. Mottaeva A.B. Problems of Spatial Development of the Russian Economy / AB Mottaeva, AB Mottaeva // *Economy and Entrepreneurship*. – 2016. – № 5(70). – P. 445–448. – EDN VZYZAJ.
8. Burtseva T.A. Project Team Structure as an Element of the Enterprise’s HR Strategy / TA Burtseva, AB Mottaeva, EA Laptev // *Bulletin of the Moscow University. S. Yu. Witte. Series 1: Economy and Management*. – 2025. – № 2(53). – P. 90–97. – DOI 10.21777/2587-554X-2025-2-90-97. – EDN IRFUMM.
9. Kazakova P.A. Digital transformation of regional economic systems: development of innovative potential / P.A. Kazakova, S.B. Timushev // *Natural Sciences and Humanities Research*. – 2025. – № 2(58). – P. 219–224. – EDN UMYBEY.
10. Mottaeva A.B. New provisions of cluster policy for the theory of territorial development of socio-economic systems of a depressed region / A.B. Mottaeva // *The World of Economics and Law*. – 2011. – № 11. – Pp. 7–14. – EDN ONDCZR.
11. Boykov A.I. New paradigm of regional economic development / A.I. Boykov, A.B. Mottaeva // *Economy and entrepreneurship*. – 2014. – № 11–2(52). – Pp. 174–178. – EDN SZXFZX.
12. Kryzhko D.A. Innovative potential of regions as a factor in spatial socio-economic development / D.A. Kryzhko, I.A. Rudskaya. – St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2024. – 178 p. – ISBN 978-5-7422-8841-1. – EDN JQEVAD.
13. Mottaeva A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // *MATEC Web of Conferences*, Saint-Petersburg, November 15–17, 2016. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.
14. Akhmetshina L. Influence of organic agriculture on the development of green economy / L. Akhmetshina, A. Sergeev, A. Mottaeva // *E3S Web of Conferences: 2018 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economics*, TPACEE 2018, Moscow, December 03–05, 2018. Vol. 91. – Moscow: EDP Sciences, 2019. – P. 06008. – DOI 10.1051/e3s-conf/20199106008. – EDN WXZJOJ.
15. Fokina O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // *E3S Web of Conferences*. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

Оценка эффективности влияния мер частно-государственного воздействия для целей повышения уровня цифровой трансформации российской экономики

Алексеев Михаил Юрьевич,

доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве РФ

Николаев Павел Викторович,

аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ

Статья посвящена комплексной оценке эффективности мер государственно-частного воздействия, направленных на совершенствование степени цифровой трансформации экономики России. На основе сравнительного анализа восьми ключевых направлений цифровой экономики выявлены сильные и слабые стороны государственной политики и бизнес-инициатив. Показано, что государственные меры демонстрируют наивысшую результативность в сферах информационной безопасности и цифровизации государственных услуг, тогда как поддержка платформ, экосистем и экономики совместного пользования остаётся недостаточной. Бизнес, напротив, выступает основным драйвером развития цифровых платформ и шеринговых сервисов, однако его вклад в нормативно-правовое обеспечение и кадровое воспроизводство носит вспомогательный характер. Сопоставление оценок показывает дисбаланс между приоритетами сторон и ограниченную координацию трансформационных инициатив. В заключение сформулированы рекомендации по синхронизации регуляторных и инвестиционных усилий, расширению механизмов партнёрства и совершенствованию мониторинга эффективности для достижения устойчивого эффекта цифровой трансформации российской экономики.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, государственно-частное партнёрство, информационная безопасность, цифровые государственные услуги, цифровые платформы и экосистемы, экономика совместного пользования, нормативно-правовое регулирование, венчурные инвестиции, кадровый потенциал, инновационная экосистема.

В контексте исследования цифровой экономики Российской Федерации и перспектив ее развития со стороны предпринимательского сектора и государственных институтов необходимо установить концептуальный аппарат исследования.

В рамках настоящего исследования под цифровой экономикой понимается совокупность видов экономической деятельности, направленных на создание, распространение и использование цифровых технологий, а также ассоциированных с ними продуктов и услуг [1].

Цифровая трансформация определяется как комплексный процесс внедрения цифровых технологий, обеспечивающий фундаментальные изменения в организационных структурах и бизнес-моделях с целью достижения конкурентных преимуществ, включая повышение операционной эффективности, организационной гибкости и создание добавленной стоимости [2].

Генезис цифровой экономики детерминирован переходом от третьего к четвертому технологическому укладу. Третья промышленная революция, достигшая апогея в конце XX столетия, характеризовалась замещением аналоговых электронных и механических систем цифровыми технологиями. Данный процесс катализировал массовую имплементацию компьютерных систем и цифровых методов обработки информации, сформировав технологический базис для последующей трансформации экономических отраслей. Четвертая промышленная революция манифестирует становление парадигмы Индустрии 4.0, фундаментальным признаком которой выступает конвергенция киберфизических систем и инновационных технологий в производственных, дистрибутивных и сервисных процессах. Указанная трансформация репрезентирует эволюционный переход от индустриальной к информационной парадигме общественного развития. В данном контексте цифровая экономика не только генерирует новые возможности для коммерческих организаций, но и детерминирует императив их адаптации к цифровым технологиям для оптимизации операционной деятельности.

Структурный анализ позволяет выделить четыре фундаментальных компонента цифровой экономики:

1. Инфраструктурный компонент – интегрированная система аппаратно-программных комплексов и телекоммуникационных технологий, обеспечивающих функционирование цифровых сервисов.

2. Электронные бизнес-процессы – реализация коммерческих операций в виртуальной среде посредством компьютерных сетей.

3. Электронная коммерция – доминирующий сегмент цифровой экономики, охватывающий процессы реализации и логистики товаров через глобальные информационные сети и технологии интернета вещей.

4. Цифровые платформы и экосистемы – интегрированные технологические решения, обеспечивающие взаимодействие между различными экономическими агентами и формирующие новые модели создания стоимости.

Теоретико-методологический анализ демонстрирует, что цифровая трансформация экономических систем характеризуется рядом фундаментальных особенностей. Во-первых, наблюдается экспоненциальный рост объемов генерируемых и обрабатываемых данных, что детерминирует необходимость развития технологий больших данных и искусственного интеллекта. Во-вторых, происходит дезинтермедия традиционных цепочек создания стоимости, обусловленная возможностью прямого взаимодействия производителей и потребителей через цифровые платформы. В-третьих, формируется феномен сетевых эффектов, при котором ценность цифровых сервисов возрастает пропорционально количеству пользователей.

Эмпирические исследования свидетельствуют о гетерогенности процессов цифровизации в различных секторах российской экономики. Наиболее высокие темпы цифровой трансформации демонстрируют финансовый сектор, телекоммуникации и розничная торговля, в то время как промышленное производство и агропромышленный комплекс характеризуются относительно низким уровнем проникновения цифровых технологий.

Институциональный контекст развития цифровой экономики в Российской Федерации определяется комплексом нормативно-правовых актов и стратегических документов, включая национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» и соответствующие федеральные проекты. Государственная политика в данной сфере ориентирована на создание благоприятных условий для цифровой трансформации, развитие цифровой инфраструктуры и формирование цифровых компетенций населения.

Критический анализ международного опыта позволяет идентифицировать ключевые факторы успешной цифровой трансформации национальных экономик: развитая технологическая инфраструктура, высокий уровень цифровой грамотности населения, благоприятная регуляторная среда, доступность венчурного финансирования и наличие экосистемы технологических стартапов. Компаративный анализ демонстрирует, что Российская Федерация обладает значительным потенциалом в сфере человеческого капитала и научно-технических разработок, однако сталкивается с вызовами в области институционального развития и интеграции в глобальные цифровые цепочки создания стоимости.

Государственная политика в сфере цифровой трансформации российской экономики

Анализ основных направлений развития цифровой экономики России позволяет выявить ключевые практики государственного управления данной сферой.

Новым драйвером развития выступает национальный проект «Экономика данных» [5], являющийся логическим продолжением нацпроекта «Цифровая экономика РФ». Структура обоих проектов коррелирует с выделенными ранее восемью направлениями развития цифровой экономики.

Примечательно, что большинство национальных проектов 2025 года содержат цифровой компонент, что свидетельствует о тренде децентрализации цифровых инициатив по различным ведомствам. Данный факт подчеркивает возрастающую значимость цифровой трансформации для государства.

О приоритетности цифровизации также свидетельствует устойчивый рост государственных расходов на развитие цифровой экономики.



Рис. 1. Затраты на развитие цифровой экономики, млрд.руб. [6]

Для оценки государственного влияния на цифровую трансформацию целесообразно проанализировать арсенал государственных мер по восьми выделенным направлениям развития цифровой экономики.

Опережающее развитие цифровых технологий порождает вызовы для правового регулирования, приводя к несогласованности норм и правовым коллизиям.

В блоке нормативно-правового регулирования государство может разработать Цифровой кодекс РФ для формирования единой правовой системы в цифровой среде. Основные задачи Кодекса: унификация терминологии, определение правового статуса участников цифровых правоотношений, установление принципов защиты прав граждан и регулирование обработки данных. Комплексный подход создаст прозрачные правила для бизнеса, обеспечит правовую безопасность пользователей и повысит доверие к цифровым сервисам.

В блоке развития информационной инфраструктуры государство должно сосредоточиться на технологиях ИИ, 5G, беспилотных системах и технологиях четвертой промышленной революции [7]. Отдельного внимания заслуживают успехи российских компаний в разработке генеративного

ИИ: Яндекс с YandexGPT 5 и Сбербанк с GigaChat. Развитие инфраструктуры для ИИ потребует строительства ЦОДов и новых энергетических мощностей через механизмы ГЧП и проектного финансирования ВЭБ РФ. Аналогичная программа в США оценивается в 500 млрд долларов [8].

В блоке поддержки цифровых платформ и экосистем государственное участие минимально. Крупнейшие компании (Яндекс, Сбербанк, Т-Банк, МТС, Озон, Вайлдберриз) получают преференции через участие в госпроектах. Оптимальной поддержкой представляется отсутствие жесткого регулирования, обеспечивающего быстрый рост. Однако регуляторные инициативы («закон о маркетплейсах», риск-чувствительные лимиты ЦБ РФ для непрофильных активов банков) могут негативно повлиять на развитие сектора [9].

В блоке формирования кадрового потенциала наблюдается активная государственная политика: увеличение бюджетных мест по ИТ-специальностям, льготные образовательные кредиты [10]. Минцифры предлагает обязать крупные ИТ-компании (выручка от 1 млрд руб., штат от 100 человек) направлять 5% налоговых льгот на работу с вузами и преподавание [11]. Переход на новую систему образования («базовое» и «специализированное») требует дальнейшей оценки эффективности.

Блок информационной безопасности получает приоритетное внимание государства. Драйверами стали развитие цифровых технологий и СВО, увеличившая кибератаки на российскую инфраструктуру [12]. Указ Президента № 250 от 01.05.2022 запрещает использование иностранного ПО на объектах КИИ [13]. Ужесточена ответственность руководителей за утечку персональных данных (до 3% от выручки), что подтверждает приоритетность информационной безопасности для государства.

Для направления развития цифровых финансовых инструментов ключевой инициативой является введение цифрового рубля, третьей формы денег наряду с наличными и безналичными (ЦВЦБ). Проект находится в пилотной фазе у ЦБ РФ и крупных

коммерческих банков. Введение цифрового рубля повысит прозрачность расчетов и снизит коррупцию, но пока вызывает недоверие у граждан, что может затруднить его широкое обращение.

Вопросы нормативно-правового регулирования криптовалют и других цифровых финансовых активов также требуют внимания. Хотя цифровые финансовые активы (ЦФА) уже регулируются отдельным федеральным законом, криптовалюты остаются в подвешенном состоянии. Это мешает их распространению и негативно влияет на экономический рост. Регулирование криптовалют является ключевым для развития цифровых финансовых инструментов.

Поддержка экономики совместного пользования остается одним из наименее затронутых государством направлений. Развитие этого сектора происходит за счет частных компаний, и регуляторные меры отсутствуют. Государству следует разработать меры поддержки для развития шеринга в России.

Цифровизация государственных услуг демонстрирует значительные успехи, особенно через суперприложение «Госуслуги». Это приложение позволяет выполнять широкий спектр действий, связанных с взаимодействием с государством, и является одним из самых успешных примеров цифровизации в мире. Дополнительно, развитие биометрии позволяет подтверждать личность для различных электронных действий. В будущем развитие региональных приложений госуслуг, таких как «Моя Москва» и портал «Мос.ру», может еще больше улучшить доступ к региональным услугам, включая медицинские, коммунальные и образовательные.

Таким образом, анализ государственной политики в сфере цифровой трансформации российской экономики позволяет выделить три блока по степени успешности государственного воздействия: развитие цифровых финансовых инструментов, поддержка экономики совместного пользования и цифровизация государственных услуг.

Таблица 1. Направления развития цифровой экономики и степень государственного воздействия

Направление цифровой экономики	Меры государства	Оценка эффективности мер государства
Обеспечение информационной безопасности	Импортозамещение, запрет иностранного ПО, ужесточение ответственности за утечку данных	Высокая – явный приоритет и заметные результаты
Цифровизация государственных услуг	Создание суперприложения «Госуслуги», развитие биометрии и региональных цифровых платформ (Мос.ру, ЕМИАС и др.)	Высокая – выдающиеся успехи, пример мирового уровня
Нормативно-правовое регулирование	Разработка «Цифрового кодекса РФ», унификация терминологии, установление единых правил цифровой среды	Средняя – активная работа, но много нерешённых задач
Развитие информационной инфраструктуры и технологий	Развитие ИИ и 5G, строительство ЦОДов, проекты ГЧП, господдержка ИИ-разработок (YandexGPT, GigaChat)	Средняя – масштабные проекты требуют значительных инвестиций

Направление цифровой экономики	Меры государства	Оценка эффективности мер государства
Формирование кадрового потенциала	Увеличение бюджетных мест, льготные образовательные кредиты, обязательное партнёрство компаний и вузов	Средняя – активность высока, однако есть спорные реформы образования
Развитие цифровых финансовых инструментов	Введение цифрового рубля, регулирование ЦФА, нерешённые вопросы по криптовалютам	Средняя – заметная активность, но сохраняется недоверие граждан и неопределённость регулирования
Поддержка цифровых платформ и экосистем	Минимальное регулирование, отказ от жёстких ограничений для крупных платформ (Яндекс, Сбербанк, Ozon и др.)	Низкая – недостаточная поддержка, возможные негативные эффекты от регуляторики
Поддержка экономики совместного пользования	Практически отсутствует; развитие обеспечивают частные компании	Низкая – отсутствие специфической поддержки и регулирования

Источник: составлено авторами

В первый блок войдут наиболее успешные направления с точки зрения влияния государства: цифровизация государственных услуг и обеспечение информационной безопасности.

Во второй блок войдут направления, где государство активно действует, но остаются нерешённые проблемы: нормативно-правовое регулирование цифровой трансформации, развитие информационной инфраструктуры и технологий, формирование кадрового потенциала, развитие цифровых финансовых инструментов.

В третий блок войдут направления, где активность государства недостаточна или чрезмерна, что приводит к негативным эффектам: поддержка цифровых платформ и экосистем, поддержка экономики совместного пользования.

Таким образом, государство успешно проводит политику в сфере цифровой трансформации российской экономики, но существуют сложности и направления, требующие приоритетного внимания.

Возможности бизнеса по поддержке государственных мер по развитию цифровой экономики в России

Рассматривая, как бизнес может ускорить цифровую трансформацию российской экономики, следует сосредоточиться на сферах, где государство недостаточно активно. К таким сферам относятся поддержка цифровых платформ и экосистем, а также экономика совместного пользования.

В этих направлениях развитие осуществляется за счет усилий бизнеса. Компании-лидеры в этих сферах уже заинтересованы в дальнейшем развитии, так как это способствует их росту и устойчивости. Рекомендации для этих компаний включают расширение финансирования НИОКР и внедрение передовых решений. Увеличение затрат на исследования и разработки коррелирует с ростом выручки [14].

Компаниям также следует активнее использовать сделки M&A и заключать стратегические альянсы. Поглощения и слияния позволяют быстро

получить недостающие компетенции и технологии, ускорить вывод новых продуктов и выйти на новые рынки. Примеры: Google и YouTube, Apple и Shazam, Microsoft и Skype, Facebook и WhatsApp [15].

Альтернативой сделкам M&A становятся стратегические партнерства, которые позволяют расширить продуктовый портфель и повысить привлекательность для клиентов [16].

Для платформенных бизнесов ключевой задачей остается усиление сетевых эффектов. Чем больше участников присоединяется к экосистеме, тем выше ценность платформы для каждого из них, что запускает положительную обратную связь и дальнейший рост.

В направлениях, где государство достигло хороших результатов (нормативно-правовое регулирование, развитие информационной инфраструктуры, формирование кадрового потенциала, цифровые финансовые инструменты, цифровизация госуслуг и информационная безопасность), бизнес играет вспомогательную роль. Он может более активно помогать государству формировать нормативно-правовую базу, вкладывать средства в инфраструктуру, технологии и кадровый потенциал, а также соблюдать меры информационной безопасности. Однако реализация этих инициатив требует увеличения расходов бизнеса, что ставит под вопрос их эффективность.

Таким образом, в процессе повышения уровня цифровой трансформации российской экономики государство играет ведущую роль, задавая институциональные правила и стратегические направления развития. Бизнес, в свою очередь, выполняет роль исполнителя на местах, обладая узким функционалом, направленным на решение проблем, где государство не может действовать максимально эффективно. Эта модель, при которой государство действует стратегически на макроуровне, а бизнес – тактически на микроуровне, несмотря на очевидные недостатки, на текущий момент времени в условиях современной России является эффективной.

Таблица 2. Направления развития цифровой экономики и степень воздействия бизнеса

Направление цифровой экономики	Меры бизнеса	Оценка эффективности мер бизнеса
Поддержка цифровых платформ и экосистем	Увеличение затрат на НИОКР; активное внедрение инноваций; сделки M&A; стратегические партнёрства; усиление сетевых эффектов	Высокая – бизнес является основным драйвером развития
Поддержка экономики совместного пользования	Самостоятельное развитие шеринга; внедрение инноваций и платформенных решений; создание партнёрских сетей	Высокая – бизнес полностью ответствен за развитие направления
Нормативно-правовое регулирование	Участие в разработке законодательства; экспертная помощь государству; продвижение интересов отрасли	Средняя – роль консультативная, дополнительная
Развитие информационной инфраструктуры и технологий	Инвестиции в ЦОДы, проекты 5G, ИИ и беспилотные системы; участие в инфраструктурных инициативах	Средняя – активное, но вспомогательное участие
Формирование кадрового потенциала	Образовательные программы для сотрудников; партнёрства с вузами; финансирование учебных инициатив	Средняя – высокие затраты, окупаемость неопределённая
Развитие цифровых финансовых инструментов	Внедрение и продвижение цифрового рубля; участие в регулировании ЦФА и криптовалют; разработка новых финпродуктов	Средняя – ограниченное участие, вспомогательная роль
Обеспечение информационной безопасности	Внедрение собственных мер защиты; соответствие требованиям законодательства; повышение безопасности сервисов	Средняя – поддерживающая роль бизнеса
Цифровизация государственных услуг	Техническая поддержка и реализация госинициатив; участие в развитии гос-платформ	Низкая – бизнес играет сугубо вспомогательную роль

Источник: составлено авторами

Литература

1. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, Ц75 К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 124 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-7598-3011-5 (в обл.).

2. Accenture. What is digital transformation // сайт <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>. Просмотрено 15.02.2025

3. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. № 203. // сайт <https://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>. Просмотрено 26.02.2025 г.

4. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-п // сайт <https://static.government.ru/media/files/9gFM4F-Hj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvr7M0.pdf>. Просмотрено 27.02.2025 г.

5. Национальные проекты РФ // сайт <https://xn-80aarpmpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/>. Просмотрено 27.02.2025

6. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, Ц75 К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 124 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-7598-3011-5 (в обл.).

7. Николаев, П.В. Основные технологии четвертой промышленной революции / П.В. Николаев. – Текст: непосредственный // Исследования молодых ученых: материалы XLIII Междунар. науч. конф. (г. Казань, июль 2022 г.). – Казань: Мо-

лодой ученый, 2022. – С. 11–16. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/457/17379/>. Просмотрено: 27.02.2025

8. Trump announces a \$500 billion AI infrastructure investment in the US // сайт <https://edition.cnn.com/2025/01/21/tech/openai-oracle-softbank-trump-ai-investment/index.html>. Просмотрено 27.02.2025

9. ЦБ внедрит риск-чувствительный лимит для непрофильных активов банков в 2026 // сайт <https://frankmedia.ru/193244>. Просмотрено 26.02.2025

10. В вузах РФ на инженеров на 2024–2025 учебный год выделяют почти 255 тыс. бюджетных мест // сайт <https://digital.gov.ru/ru/events/49495/>. Просмотрено 25.02.2025

11. Минцифры решило обязать сотрудников ИТ-компаний преподавать в вузах // сайт <https://www.forbes.ru/tekhnologii/525504-mincifry-resilo-obazat-sotrudnikov-it-kompanij-prepodavat-v-vuzah>. Просмотрено 25.05.2025

12. Positive Technologies. Актуальные киберугрозы: III квартал 2024 года // сайт <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/aktualnye-kiberugrozy-iii-kvartal-2024-goda/>. Просмотрено 27.02.2025

13. Указ Президента Российской Федерации от 01.05.2022 № 250 «О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации» // сайт <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023>. Просмотрено 27.02.2025

14. Vanderpal G.A. Impact of R&D Expenses and Corporate Financial Performance. Journal of Accounting and Finance, 15(7), 135–149 // сайт https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2959290. Просмотрено 26.02.2025

15. Якобидес М. Какова должна быть ваша стратегия в экономике экосистем? Сборник статей HBR. Москва, Альпина Паблишер, 2023, 194с. Просмотрено 26.02.2025

16. Остервальдер А., Пинье И. Разработка ценностных предложений // Москва, Альпина Паблишер, 2023, 312с. Просмотрено 27.02.2025

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-PRIVATE INFLUENCE MEASURES TO ENHANCE THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN ECONOMY

Alekseev M.Yu., Nikolaev P.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

This article provides a comprehensive assessment of the effectiveness of public-private influence measures aimed at improving the digital transformation of the Russian economy. A comparative analysis of eight key areas of the digital economy identifies the strengths and weaknesses of public policy and business initiatives. It is shown that government measures demonstrate the highest effectiveness in the areas of information security and digitalization of public services, while support for platforms, ecosystems, and the sharing economy remains insufficient. Business, on the other hand, is the primary driver of the development of digital platforms and sharing services, but its contribution to regulatory frameworks and talent creation is secondary. A comparison of the assessments reveals an imbalance between the parties' priorities and limited coordination of transformation initiatives. The report concludes with recommendations for synchronizing regulatory and investment efforts, expanding partnership mechanisms, and improving performance monitoring to achieve sustainable digital transformation in the Russian economy.

Keywords: Digital transformation, public-private partnership, information security, digital government services, digital platforms and ecosystems, sharing economy, legal and regulatory framework, venture capital investments, human resources, innovation ecosystem.

References

1. Digital Economy: 2024: A Brief Statistical Digest / V.L. Abashkin, G.I. Abdrakhmanova, Ts75 K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg, et al.; National Research University Higher School of Economics. – Moscow: ISSEK HSE, 2024. – 124 p. – 500 copies. – ISBN 978-5-7598-3011-5 (in red).
2. Accenture. What is Digital Transformation // website <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>. Viewed 15.02.2025

3. On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030: Decree of the President of the Russian Federation of 09.05.2017 No. 203. // website <https://www.kremlin.ru/acts/bank/41919>. Viewed 26.02.2025
4. On approval of the program “Digital Economy of the Russian Federation”: Order of the Government of the Russian Federation of 28.07.2017 No. 1632-r // website <https://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>. Viewed 27.02.2025
5. National Projects of the Russian Federation // website <https://xn-80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/>. Viewed 27.02.2025
6. Digital Economy: 2024: Brief Statistical Digest / V.L. Abashkin, G.I. Abdrakhmanova, Ts75 K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg, et al.; Nat. Research University “Higher School of Economics”. – Moscow: ISSEK HSE, 2024. – 124 p. – 500 copies. – ISBN 978-5-7598-3011-5 (in red).
7. Nikolaev, P.V. Main Technologies of the Fourth Industrial Revolution / P.V. Nikolaev. – Text: direct // Research of young scientists: Proc. XLIII Int. scientific conf. (Kazan, July 2022). – Kazan: Young scientist, 2022. – Pp. 11–16. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/457/17379/>. Viewed: 02/27/2025
8. Trump announces a \$500 billion AI infrastructure investment in the US // website <https://edition.cnn.com/2025/01/21/tech/openai-oracle-softbank-trump-ai-investment/index.html>. Viewed 02/27/2025
9. The Central Bank will introduce a risk-sensitive limit for non-core assets of banks in 2026 // website <https://frankmedia.ru/193244>. Viewed 26.02.2025
10. Almost 255 thousand budget places will be allocated for engineers in Russian universities for the 2024–2025 academic year // website <https://digital.gov.ru/ru/events/49495/>. Viewed 25.02.2025
11. The Ministry of Digital Development has decided to require IT company employees to teach at universities // website <https://www.forbes.ru/tekhnologii/525504-minicifry-resilo-obazat-sotrudnikov-it-kompanij-prepodavat-v-vuzah>. Viewed 25.05.2025
12. Positive Technologies. Current Cyber Threats: Q32024 // <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/aktualnye-kiberugrozy-iii-kvartal-2024-goda/>. Viewed 02/27/2025
13. Decree of the President of the Russian Federation of 05/01/2022 No. 250 “On additional measures to ensure information security of the Russian Federation” // <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023>. Viewed 02/27/2025
14. Vanderpal G.A. Impact of R&D Expenses and Corporate Financial Performance. Journal of Accounting and Finance, 15(7), 135–149 // website https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2959290. Viewed 02/26/2025
15. Jacobides M. What Should Your Strategy Be in Ecosystem Economics? A Collection of HBR Articles. Moscow, Alpina Publisher, 2023, 194 pages. Viewed 02/26/2025
16. Osterwalder A., Pigneur I. Developing Value Propositions // Moscow, Alpina Publisher, 2023, 312 pages. Viewed 02/27/2025

Анализ инструментов регулирования и финансирования государственно-частного партнерства в медицинской отрасли

Байрак Анжела Олеговна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления образовательной организации, «Азовский государственный педагогический университет им. П.Д. Осипенко»
E-mail: a.bayrak@rambler.ru

Байрак Дмитрий Михайлович,

кандидат медицинских наук, доцент кафедры физического воспитания, спорта и естественно-научных дисциплин, «Азовский государственный педагогический университет им. П.Д. Осипенко»
E-mail: d.bayrak@rambler.ru

Коваленко Анна Сергеевна,

кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и управления образовательной организации, «Азовский государственный педагогический университет им. П.Д. Осипенко»
E-mail: ann.smith16@mail.ru

Статья посвящена исследованию системы регулирования и финансирования государственно-частного партнёрства в российском здравоохранении с фокусом на интеграции проектов ГЧП в систему обязательного медицинского страхования и развитие инфраструктуры медицинской помощи. Актуальность темы обусловлена одновременным ростом потребности в высокотехнологичной медицине и ограниченностью бюджетных ресурсов, что усиливает значение привлечения частного капитала. Научная новизна заключается в комплексном рассмотрении нормативных и финансовых инструментов ГЧП в медицине, с опорой на последние российские исследования и практику реализации онкологических и инфраструктурных проектов. В рамках работы описаны действующие механизмы правового регулирования, источники и формы финансирования, структура рисков и гарантий для частных партнёров, изучены региональные модели участия частных клиник в ОМС и примеры крупных онкологических проектов. Особое внимание уделено противоречиям в позициях государственных институтов, влиянию кризисных явлений и тенденциям совершенствования законодательной базы. Работа ставит целью системный анализ инструментов регулирования и финансирования ГЧП в медицинской отрасли и выработку выводов для практики. Статья будет полезна исследователям, управленцам здравоохранения, региональным органам власти и инвесторам, ориентированным на развитие медицинских PPP-проектов.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, здравоохранение, финансирование, инвестиции, обязательное медицинское страхование, концессионные соглашения, онкологическая помощь, инфраструктура, риски, государственная политика.

Введение

Государственно-частное партнёрство в российском здравоохранении постепенно превращается в один из основных инструментов расширения инфраструктуры и повышения доступности медицинской помощи в условиях длительного бюджетного ограничения и роста потребности в дорогостоящих технологиях диагностики и лечения. На фоне модернизации системы обязательного медицинского страхования, перехода к оплате по результатам и необходимости сокращения межрегиональной дифференциации по доступу к помощи участие частного капитала приобретает устойчивый характер, особенно в сегменте высокотехнологичных услуг, онкологической помощи и создания амбулаторной сети.

В последние годы усиливается интерес к моделям ГЧП в форме концессионных соглашений, соглашений о ГЧП, долгосрочных договоров аренды с инвестиционными обязательствами, а также к интеграции частных медицинских организаций в систему ОМС. Исследования демонстрируют, что проекты ГЧП способны выполнять одновременно несколько задач: разгружать бюджет за счёт привлечения частных инвестиций, ускорять ввод в эксплуатацию сложных объектов, обеспечивать пациентам доступ к современным технологиям и сервису, формировать новые ниши для развития частного медицинского бизнеса.

При этом нормативное регулирование и финансовые механизмы остаются неоднородными и подверженными частым изменениям. Анализ публикаций последних лет показывает наличие противоречий между ведомственными подходами к участию частных организаций в ОМС, неопределённость в вопросах гарантий доходности и распределения рисков, а также ограниченный набор инструментов государственной поддержки капиталоемких проектов в здравоохранении.

Цель исследования – систематизировать и проанализировать инструменты регулирования и финансирования государственно-частного партнёрства в медицинской отрасли России с учётом современной практики и последних изменений нормативной базы.

Для достижения цели сформулированы следующие исследовательские задачи:

1. Описать современную модель правового регулирования ГЧП в здравоохранении, включая особенности интеграции проектов в систему обязательного медицинского страхования и использование концессионных механизмов.

2. Классифицировать основные финансовые модели реализации медицинских ГЧП-проектов и оценить их влияние на устойчивость проектов, распределение рисков и интересы участников.

3. Обобщить проблемы и направления развития регулирующих и финансовых инструментов ГЧП в здравоохранении на основе результатов российских исследований, статистики и практики реализации инфраструктурных и онкологических проектов.

Научная новизна работы выражается в сочетании нескольких исследовательских линий: анализа отраслевых нормативных актов, детального рассмотрения инструментов финансирования (включая использование средств ОМС, бюджетных субсидий, концессионной платы и механизмов минимально гарантированного дохода), сопоставления региональных моделей участия частных клиник в территориальных программах ОМС и изучения примеров крупных онкологических проектов центров ядерной медицины и лучевой терапии. На основе интеграции указанных направлений формируется цельный аналитический взгляд на регулирование и финансирование ГЧП в медицине как на единую систему, в которой правовые и финансовые инструменты взаимно обусловлены.

Материалы и методы

В качестве материалов использован корпус публикаций российских авторов последних лет, посвящённых ГЧП в медицине и смежным вопросам финансового и правового регулирования. И.В. Смышляев в статье о государственно-частном партнёрстве в системе обязательного медицинского страхования анализирует особенности включения инвестиционных проектов в ОМС, коллизию между подходами Минздрава России и Фонда ОМС, а также практику разработки федеральных и региональных ГЧП-проектов и создание институциональной инфраструктуры поддержки партнёрства [1]. И.П. Ковалева с соавторами рассматривает участие частных клиник в реализации территориальной программы ОМС на примере Краснодарского края, исследуя долю и профиль частных организаций, формирующих предложение в рамках программы, и формируя матрицу участия частного сектора в ОМС [2]. В.И. Перхов обосновывает общественно-частную модель организации медицинской помощи, описывает принципы взаимодействия государства и бизнеса, состояние частного сектора и особенности институционального оформления совместных проектов [3]. А.Н. Пицита анализирует ГЧП в системе обязательного медицинского страхования, уделяя внимание правовой природе участия частных организаций в ОМС, структуре потоков финансирования и условиям включения частных клиник в территориальные программы [4]. А.Ю. Гурская рассматривает ГЧП в медицине как инструмент соединения ресурсов бюджетной системы и частного бизнеса для развития инфраструктуры и расширения предложения медицинских услуг [5]. О.В. Растрюгина сопоставляет мировую и российскую практику развития ГЧП на рынке медицинских услуг,

классифицирует модели партнёрства и фиксирует отставание России по масштабам использования механизмов ГЧП в здравоохранении по сравнению с инфраструктурными отраслями [6]. Н.М. Сирина изучает направления развития ГЧП в области здравоохранения, выделяет структурные ограничения, связанные с низкой инвестиционной привлекательностью части проектов, и формулирует предложения по расширению линейки инструментов государственной поддержки [7]. А.В. Бреусов с соавторами анализирует развитие ГЧП при оказании онкологической помощи, используя данные официальной статистики и пример проектов центров ядерной медицины, оценивает влияние привлечения частных инвестиций на доступность помощи и показатели смертности от злокачественных новообразований [8]. А.В. Ахохова и соавторы рассматривают гарантии, выгоды и риски ГЧП в здравоохранении, уделяя внимание юридическим гарантиям возврата инвестиций, проблемам доверия между государством и частными инвесторами и значению зарубежного опыта для формирования отечественной правовой базы [9]. Ю.К. Князев исследует новые возможности ГЧП в кризисный период, связывая расширение партнёрства с задачами экономической безопасности, поддержкой частного бизнеса и реализацией национальных проектов и государственных программ в условиях коронакризиса и санкционного давления [10].

Методологическая основа исследования включает сравнительный анализ отраслевых нормативных актов, институциональный подход к оценке механизмов ГЧП, статистический анализ данных о реализации проектов и финансировании здравоохранения, методы структурно-функционального анализа для классификации финансовых инструментов, а также контент-анализ научных публикаций и официальных материалов. Использование указанных методов позволило увязать правовые конструкции ГЧП с реальными финансовыми потоками, практикой использования концессий и соглашениями о ГЧП, а также с динамикой инвестиций и развитием медицинской инфраструктуры.

Результаты

Современная модель регулирования ГЧП в здравоохранении

Современная российская модель регулирования ГЧП в здравоохранении опирается на сочетание отраслевого законодательства об охране здоровья и обязательном медицинском страховании, общего закона о ГЧП и концессионном законодательстве, а также на ведомственные акты Минздрава России, задающие условия размещения медицинских организаций и требования к инфраструктуре. Анализ публикации А.В. Смышляева показывает, что включение проектов ГЧП в систему ОМС носит заявительный характер: инвестор с частной медицинской организацией инициирует проект, после чего объёмы помощи распределяются на региональном уровне специальными комиссиями [1]. Такая схема придаёт значительную власть органам управления здравоохранением субъекта Федерации, поскольку

именно они определяют объём финансовых потоков, поступающих в организацию по линии ОМС.

В обзоре Смышляева подчёркивается расхождение позиций Минздрава России и Федерального фонда ОМС в отношении участия частных организаций, работающих по моделям ГЧП, в системе обязательного страхования: первое ведомство декларирует смягчение барьеров для интеграции частного сектора, тогда как фонд выступает за ограничение включения частных структур в систему оплаты через ОМС [1]. В результате для инвестора участие в проектах ГЧП в здравоохранении тесно связано с неопределённостью будущего дохода, поскольку отсутствие устойчивых гарантий тарифного финансирования при монопольной роли государства в распределении объёмов помощи снижает предсказуемость проекта.

Работа И.П. Ковалевой и соавторов дополняет эту картину анализом участия частных клиник в системе ОМС на примере Краснодарского края [2]. Авторы показывают, что даже в экономически развитом регионе доля частных медицинских организаций, включённых в территориальную программу ОМС, остаётся ограниченной; наиболее активно участвуют клиники, оказывающие амбулаторно-поликлиническую помощь и отдельные виды высокотехнологических услуг. На основе распределения клиник по видам помощи и территориальному признаку формируется матрица участия частных организаций, отражающая фрагментарность их включения в региональную систему ОМС и сохранение доминирования государственных учреждений в ключевых видах медицинской помощи.

Регуляторное поле ГЧП в медицине характеризуется также развитием специализированной институциональной инфраструктуры. В статье Смышляева отмечено создание Федерального информационно-аналитического центра развития ГЧП в здравоохранении на базе РНИМУ им. Н.И. Пирогова, задачами которого выступают сбор аналитических материалов и отбор лучших практик [1]. В то же время упразднение профильного департамента ГЧП в Минздраве и перераспределение его функций по другим подразделениям показывают нестабильность организационной архитектуры государственного управления в рассматриваемой сфере.

Работа А.В. Ахоховой с соавторами фокусируется на юридических гарантиях и рисках, связанных с применением концессионных соглашений и соглашений о ГЧП [9]. Авторы подчёркивают, что историческое развитие концессионных механизмов сопровождалось периодами ущемления прав инвесторов, что снижало доверие к государству, и указывают на избирательное заимствование зарубежного опыта, приводящее к фрагментарности национальной правовой базы [9]. Сравнение позиций законодательных и исполнительных органов, приведённое в работе, позволяет говорить о том, что правовые инструменты ГЧП в медицине ещё недостаточно скоординированы с задачами обеспечения устойчивого интереса частных инвесторов.

Ю.К. Князев, рассматривая ГЧП в более широком экономическом ракурсе, показывает, что в условиях коронакризиса и санкционного давления партнёрство между государством и бизнесом рассматривается как средство соединения бюджетных средств с инвестиционными ресурсами частного сектора для реализации национальных проектов и государственных программ, в том числе в здравоохранении [10]. Так формируется нормативный и политический запрос на развитие инструментов ГЧП, ориентированных на долгосрочное сотрудничество и более глубокое распределение рисков между государством и инвестором.

Финансовые модели и источники финансирования медицинских ГЧП-проектов

Исследования последних лет позволяют выделить несколько устойчивых финансовых моделей, используемых в российских ГЧП-проектах здравоохранения. Во-первых, классическая концессионная схема с размещением объекта в государственной собственности и возвратом инвестиций за счёт сочетания бюджетных платежей и доходов от оказания медицинских услуг. Примером служат проекты центров ядерной медицины и лучевой терапии, подробно рассмотренные А.В. Бреусовым и соавторами [8], а также упомянутые в анализе Смышляева проекты сети «ПЭТ-Технолоджи» и онкорadiологических центров в Московской области [1, 8].

В работах Бреусова и коллег описаны проекты строительства центров ядерной медицины, где общий объём инвестиций достигает нескольких десятков миллиардов рублей, часть которых представлена банковскими кредитами [8]. Возврат вложений базируется на оплате услуг по ОМС, привлечении пациентов из других регионов и проведении клинических исследований за счёт дополнительных инвестиций. При этом финансовая модель предусматривает достаточно длительный срок окупаемости, что делает критически значимыми стабильность тарифной политики и предсказуемость объёмов помощи, распределяемых региональными органами управления здравоохранением.

Во-вторых, используется модель, при которой частная медицинская организация включается в ОМС без формального оформления концессионного соглашения, но с инвестиционными обязательствами по созданию или модернизации инфраструктуры. Описание таких случаев содержится у И.П. Ковалевой и А.Н. Пищиты, где акцент сделан на анализе участия частных клиник в территориальных программах ОМС и оценке структуры предоставляемых услуг [2, 4]. В этих исследованиях показано, что частные организации чаще всего концентрируются на видах помощи с предсказуемыми тарифами и относительно низкими капитальными затратами, тогда как более затратные направления остаются за государственными учреждениями.

В-третьих, по данным О.В. Растригиной и Н.М. Сириной, на рынке медицинских услуг используется модифицированная схема «строительство – владение – эксплуатация» с привлечением

частных инвестиций для создания диагностических центров, реабилитационных комплексов и прочих объектов, где часть услуг оплачивается по ОМС, а часть – за счёт добровольного медицинского страхования и прямых платных услуг [6, 7]. Такая комбинация источников финансирования обеспечивает диверсификацию доходов и снижает зависимость проекта от колебаний бюджетных ассигнований и решений региональных комиссий по распределению объёмов помощи.

Ключевой финансовый вопрос ГЧП в здравоохранении связан с механизмами гарантий для частных инвесторов. В работе А.В. Ахоховой и соавторов подчёркивается значение юридически оформленных гарантий возвратности вложений, в том числе через закрепление в соглашениях минимально ожидаемого объёма финансирования из средств ОМС и использование инструментов финансовой государственной поддержки концессионных проектов [9]. Авторы обращают внимание на необходимость согласования решений о заключении концессионных соглашений и соглашений о ГЧП с требованиями федеральных законов об охране здоровья граждан и об обязательном медицинском страховании, а также с нормативами размещения медицинских организаций [9].

Ю.К. Князев рассматривает ГЧП как инструмент поддержки бизнеса в условиях кризиса, указывая, что соединение бюджетных ресурсов и инвестиционных резервов частного сектора через партнёрские схемы позволяет финансировать капиталоемкие проекты, которые в рамках прямого бюджетного финансирования реализуются медленнее или откладываются [10]. В этой логике финансовые инструменты ГЧП включают бюджетные субсидии на капитальные вложения, налоговые льготы, гарантии части кредитных рисков и особые режимы для проектов, реализуемых в приоритетных регионах (например, «дальневосточные» концессии) [10].

В совокупности рассмотренные работы показывают, что для медицинских ГЧП-проектов характерно сочетание нескольких источников финансирования: федерального и регионального бюджетов, средств ОМС, банковских кредитов, собственных средств инвесторов и доходов от платных услуг. Устойчивость проектов зависит от того, насколько параметры тарифного регулирования и долгосрочные обязательства государства по объёмам помощи совпадают с финансовой моделью, рассчитанной инвестором.

Региональные и отраслевые особенности применения ГЧП в медицине

Региональный срез использования ГЧП в здравоохранении достаточно неоднороден. Исследование И.П. Ковалевой демонстрирует, что даже в экономически благополучном Краснодарском крае участие частных клиник в системе ОМС ограничено, а перечень услуг, предоставляемых частным сектором, существенно уже, чем перечень услуг государственных учреждений [2]. Частные органи-

зации концентрируются на наиболее востребованных амбулаторных услугах, которые проще планировать и тарифицировать, в то время как крупные инфраструктурные проекты и высокотехнологичная помощь остаются в большей степени в зоне ответственности региональных властей и федеральных учреждений.

В обзоре О.В. Растригиной сопоставляются мировые и российские практики, где отмечено, что в ряде зарубежных стран значительная часть новых больничных комплексов, диагностических центров и учреждений первичной помощи строится и управляется по моделям ГЧП, тогда как в России доминируют проекты в транспортной и энергетической инфраструктуре, а доля социального блока, в том числе здравоохранения, растёт медленными темпами [6]. На этом фоне региональные медицинские проекты ГЧП выступают своеобразными пилотными площадками, где отработываются модели взаимодействия с инвесторами и схемы тарификации в ОМС.

Исследование Н.М. Сириной, фокусируясь на направлениях развития ГЧП в здравоохранении, обращает внимание на институциональные барьеры: сложность подготовки документальной базы, длительность согласований, недостаточную проработку механизмов распределения рисков между участниками [7]. Автор подчёркивает, что расширение ГЧП в медицине требует не только совершенствования законодательства, но и развития компетенций на уровне региональных органов власти и медицинских организаций, участвующих в подготовке и сопровождении проектов.

В работах А.В. Бреусова освещён опыт реализации онкологических проектов на условиях ГЧП, где в центре внимания находятся центры ядерной медицины и лучевой терапии [8]. Анализ показывает, что такие проекты позволяют создать высокотехнологичную инфраструктуру с использованием дорогого оборудования, недоступного для прямого бюджетного финансирования, и расширить доступ пациентов к современным методам диагностики и лечения, включая ПЭТ/КТ-диагностику и радиохимию [8]. При этом финансовые результаты проектов тесно связаны с загрузкой мощностей в системе ОМС и привлечением пациентов из разных регионов страны, что требует от региональных органов власти чёткой маршрутизации и координации потоков пациентов.

А.В. Смышляев, анализируя реестр концессионных соглашений и соглашений о ГЧП, заключённых в социальной сфере, показывает, что доля медицинских проектов среди всех соглашений остаётся невысокой, а значительная часть из них находится на ранних стадиях реализации. Низкий уровень участия медицинских организаций в проектах ГЧП автор связывает с недостаточными мотивационными стимулами для сближения интересов государства и частных партнёров, в том числе из-за непрозрачности управленческой и информационной среды инфраструктурных проектов. Одновременно российский опыт создания сети центров ПЭТ/

КТ-диагностики получил международное признание на площадке ЕЭК ООН, что подтверждает потенциал отечественной модели медицинских ГЧП [1].

Сводный анализ проблем и тенденций развития инструментов регулирования и финансирования

Сопоставление рассмотренных исследований позволяет выявить устойчивую группу проблем, затрудняющих развитие ГЧП в медицине. Во-первых, сохраняется несоответствие между стратегическими установками на расширение участия частного сектора и фактическими барьерами в нормативном и тарифном регулировании. Различие ведомственных позиций по поводу участия частных организаций в системе ОМС, зафиксированное в работе Смышляева, снижает готовность инвесторов входить в долгосрочные проекты [1].

Во-вторых, как показывают исследования Н.М. Сириной и А.В. Ахиховой, юридические конструкции договоров ГЧП ещё не обеспечивают полной предсказуемости распределения рисков между государством и частным партнёром, особенно в части изменения законодательства, тарифов и требований к объёмам помощи [7, 9]. Это приводит к тому, что инвесторы ориентируются преимущественно на относительно небольшие проекты с умеренными капитальными затратами, тогда как крупные инфраструктурные инициативы реализуются ограниченным числом игроков.

В-третьих, по данным Ю.К. Князева, использование ГЧП в качестве инструмента антикризисной политики в России пока отстаёт от потенциала: при наличии примеров успешного привлечения частных ресурсов в транспорт и энергетику проекты в социальной сфере получают меньшую поддержку, хотя именно здесь партнёрство способно одновременно укреплять экономическую безопасность и социальную стабильность [10].

Вместе с тем результаты исследований А.В. Брусосова, И.П. Ковалевой, А.Н. Пищиты и О.В. Растргиной свидетельствуют о наличии устойчивой позитивной динамики: растёт число регионов, где частные клиники участвуют в реализации программ ОМС; реализуются крупные онкологические проекты; формируется специализированная инфраструктура поддержки ГЧП; появляются новые формы сочетания бюджетных и частных средств. Это создаёт основу для дальнейшего совершенствования механизмов регулирования и финансирования, включая расширение применения соглашений о защите и поощрении капиталовложений, использование специальных режимов для региональных концессий и развитие методов оценки эффективности медицинских ГЧП-проектов.

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что российская модель ГЧП в здравоохранении развивается неравномерно и испытывает значительное влияние институциональной неопределённости. Правовое

поле формально содержит все базовые элементы для реализации партнёрских проектов: общий закон о ГЧП, концессионное законодательство, отраслевые акты Минздрава России и нормативную базу ОМС. Тем не менее практическое использование этих инструментов в медицине остаётся селективным: активнее продвигаются проекты в сегменте высокотехнологичной и онкологической помощи, тогда как первичное звено и хронические заболевания вовлекаются ограниченно.

Особенность медицинских ГЧП-проектов заключается в том, что финансовая устойчивость здесь тесно связана с гарантированными государством объёмами медицинской помощи и тарифами системы ОМС. В отличие от транспортной или энергетической инфраструктуры, где денежный поток опирается на плату пользователей или оплату доступности со стороны бюджета, в здравоохранении существенная часть выручки поступает через страховой тариф. Поэтому для инвестора ключевое значение приобретает не только содержание концессионного соглашения или соглашения о ГЧП, но и механизм распределения объёмов помощи между государственными и частными поставщиками, действующий в конкретном субъекте Федерации.

Результаты анализа работ, посвящённых участию частных клиник в ОМС, показывают, что регионы часто используют частный сектор как дополнение к существующей сети преимущественно в тех сегментах, где спрос населения высок, а капитальные затраты относительно низки. Более сложные и затратные направления, включая круглосуточный стационар и ряд видов высокотехнологичной помощи, остаются под контролем государственных учреждений, что снижает интерес частных инвесторов к созданию крупной многопрофильной инфраструктуры. Такая модель снижает бюджетную нагрузку на амбулаторный сектор, но не решает задачу радикального обновления материально-технической базы здравоохранения.

Интересен опыт онкологических проектов, где ГЧП выступает инструментом создания центров ядерной медицины и лучевой терапии. Эти проекты демонстрируют, что при наличии чётко рассчитанной модели тарификации и гарантированной загрузки мощностей возможно привлечение значительных частных средств в сегмент, отличающийся высокой капиталоемкостью и технологической сложностью. В таких случаях государство фактически передаёт партнёру функции инвестора и оператора инфраструктуры, сохраняя за собой регуляторные полномочия и ответственность за маршрутизацию пациентов. Для масштабирования такого опыта требуется тиражируемая схема распределения рисков, учитывающая изменения тарифов, обновление оборудования и возможные колебания спроса.

Существенную роль играет институциональная среда ГЧП. Создание федерального аналитического центра и работа координационного совета Минздрава России по вопросам ГЧП свидетель-

ствуют о стремлении систематизировать накопленный опыт и выработать единые подходы к отбору и поддержке проектов. Вместе с тем ликвидация профильного департамента и отсутствие устойчивой вертикали управления ГЧП в здравоохранении ведут к фрагментации ответственности и снижают прозрачность процесса для инвесторов. Для медицинской отрасли, где горизонты планирования по инфраструктурным проектам составляют 10–20 лет, такая неопределённость особенно чувствительна.

На уровне финансовых инструментов прослеживается переход от узко понимаемых концессий к более гибким моделям: сочетанию средств ОМС, бюджетных субсидий, банковского финансирования и платных услуг. В условиях кризиса ГЧП получает дополнительный смысл как инструмент антикризисной поддержки частного бизнеса и одновременно средство реализации государственных приоритетов. Это накладывает на государство обязанность более аккуратно выстраивать баланс интересов: чрезмерная нагрузка на инвестора ведёт к срыву проектов, избыточные гарантии – к риску неэффективного расходования бюджетных средств.

Обсуждение работ, посвящённых гарантиям, выгодам и рискам ГЧП, показывает, что концептуальная проблема заключается не столько в отсутствии норм, сколько в их фрагментарном и несогласованном применении. Правовые механизмы защиты инвестиций, включая соглашения о защите и поощрении капиталовложений, используются ограниченно, а практика их применения в медицине только формируется. Отсюда вытекает необходимость усиления предварительной оценки проектов, в том числе через расчёт бюджетного эффекта, влияние на показатели смертности и заболеваемости, а также анализ долгосрочной устойчивости тарифной модели.

С точки зрения развития государственной политики здравоохранения, ГЧП следует рассматривать не как замену бюджетного финансирования, а как инструмент, позволяющий ускорить технологическое обновление и перераспределить риски капиталоемких проектов. При таком подходе частный партнёр берёт на себя инвестиционные и операционные риски, а государство обеспечивает регуляторную стабильность, прозрачную тарифную политику и гарантированное использование созданной инфраструктуры. Для российской практики именно выстраивание этого баланса остаётся центральной задачей, от решения которой зависит масштаб и качество дальнейшего развития медицинских ГЧП-проектов.

Заключение

Проведённый анализ позволил выполнить поставленные во введении задачи. Первая задача – описание современной модели правового регулирования ГЧП в здравоохранении – показала, что нормативная база включает сочетание общего законода-

тельства о ГЧП и концессиях с отраслевыми актами об охране здоровья и ОМС, но действующие механизмы применения этих норм в медицине характеризуются неоднородностью и ведомственными расхождениями. Интеграция проектов ГЧП в систему обязательного страхования сопровождается неопределённостью в вопросах распределения объёмов помощи и гарантированного финансирования, что снижает привлекательность участия частных инвесторов.

Вторая задача – классификация финансовых моделей и оценка их влияния на устойчивость проектов – показала, что в российских медицинских ГЧП-проектах используются несколько типичных схем: классические концессионные модели с возвратом инвестиций за счёт платежей ОМС и бюджетных средств, участие частных клиник в ОМС с инвестиционными обязательствами без формального оформления концессий, комбинированные модели с участием добровольного страхования и платных услуг. Устойчивость таких схем зависит от прозрачности тарифной политики, предсказуемости объёмов помощи и наличия юридически закреплённых гарантий для инвесторов.

Третья задача – обобщение проблем и направлений развития инструментов регулирования и финансирования – выявила совокупность препятствий, тормозящих расширение ГЧП в медицине: институциональная неопределённость, фрагментарность правовой базы, недостаточность мотивационных стимулов для частного бизнеса и нерешённые вопросы распределения рисков. Вместе с тем практика реализации онкологических проектов и региональных инициатив по включению частных клиник в ОМС подтверждает потенциал ГЧП как инструмента ускоренного развития медицинской инфраструктуры и внедрения высоких технологий.

С учётом полученных результатов представляется целесообразным развитие комплексной государственной стратегии ГЧП в здравоохранении, включающей стабилизацию тарифного регулирования для проектов, реализуемых в форме ГЧП, расширение использования соглашений о защите и поощрении капиталовложений, внедрение единых подходов к оценке эффективности медицинских ГЧП-проектов и укрепление институциональной инфраструктуры поддержки партнёрства на федеральном и региональном уровнях.

Литература

1. Ахохова А. В., Тхабисимова И.К., Дударова И.Х., Айрапетян А.А., Габоева З.Р. Государственно-частное партнерство: гарантии, выгоды, риски // ОРГЗДРАВ: новости. мнения. обучение. Вестник ВШОУЗ. 2023. Т. 9, № 1 (31). С. 57–65.
2. Бреусов А. В., Риос Э.А., Бреусов Д.А. Основные направления развития государственно-частного партнёрства при оказании онкологической помощи // Наука и инновации в медицине.

2021. Т. 6, № 3. С. 46–50. DOI: 10.35693/2500-1388-2021-6-3-46-50.

3. Гурская А.Ю. Государственно-частное партнерство в медицине // Бизнес и общество. 2020. № 1 (25). С. 13.

4. Князев Ю.К. Новые возможности государственно-частного партнерства в кризисный период // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5, № 4. С. 1679–1692. DOI: 10.18334/ecsec.5.4.116208.

5. Ковалева И. П., Баженова С.А., Амбарян А.Х. Государственно-частное партнерство в российском здравоохранении: региональный аспект // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. Т. 28, № 3. С. 360–367.

6. Перхов В. И., Колесников С.И., Песенникова Е.В. О формировании общественно-частной модели организации медицинской помощи в России // Acta Biomedica Scientifica. 2021. Т. 6, № 3. С. 216–226. DOI: 10.29413/ABS.2021-6.3.22.

7. Пищита А. Н., Задворная О.Л., Фадеева Е.И. Государственно-частное партнерство в системе обязательного медицинского страхования в Российской Федерации // Медицина. 2020. Т. 8, № 2. С. 108–116. DOI: 10.29234/2308-9113-2020-8-2-108-116.

8. Растригина О.В. Развитие государственно-частного партнерства на рынке медицинских услуг: мировая и российская практика // Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12, № 3. С. 49.

9. Сирина Н. М., Субнаков Г.Ю. Государственно-частное партнерство в области здравоохранения и направления его развития // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 5–5 (61). С. 120–125.

10. Смышляев А.В. Государственно-частное партнерство в системе обязательного медицинского страхования: особенности и тренды // Справочник врача общей практики. 2022. № 6. DOI: 10.33920/med-10-2206-02.

ANALYSIS OF REGULATORY AND FINANCING INSTRUMENTS FOR PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE MEDICAL SECTOR

Bayrak A.O., Bayrak D.M., Kovalenko A.S.

Azov State Pedagogical University named after P.D. Osipenko

This article examines the regulatory and financing system for public-private partnerships in Russian healthcare, focusing on the integra-

tion of PPP projects into the compulsory medical insurance system and the development of medical care infrastructure. The relevance of this topic stems from the simultaneous growth in demand for high-tech medicine and limited budgetary resources, which increases the importance of attracting private capital. The scientific novelty lies in the comprehensive examination of regulatory and financial instruments for PPPs in medicine, drawing on the latest Russian research and the practice of implementing oncology and infrastructure projects. The article describes the current regulatory mechanisms, sources and forms of financing, the structure of risks and guarantees for private partners, and examines regional models of private clinic participation in compulsory medical insurance and examples of large-scale oncology projects. Particular attention is paid to contradictions in the positions of government institutions, the impact of the crisis, and trends in improving the legislative framework. The study aims to provide a systemic analysis of PPP regulatory and financing instruments in the healthcare sector and draw practical conclusions. The article will be useful to researchers, healthcare managers, regional authorities, and investors focused on developing healthcare PPP projects.

Keywords: public-private partnership, healthcare, financing, investment, compulsory health insurance, concession agreements, oncology care, infrastructure, risks, public policy.

References

1. Akhokhova A. V., Tkhabisimova I.K., Dudarova I. Kh., Ayrapetyan A.A., Gaboeva Z.R. Public-private partnership: guarantees, benefits, risks // ORGZDRAV: news. opinions. training. Bulletin of the Higher School of Public Health. 2023. Vol. 9, No. 1 (31). Pp. 57–65.
2. Breusov A. V., Rios E.A., Breusov D.A. Main directions of development of public-private partnership in the provision of oncological care // Science and Innovation in Medicine. 2021. Vol. 6, No. 3. Pp. 46–50. DOI: 10.35693/2500-1388-2021-6-3-46-50.
3. Gurskaya A. Yu. Public-private partnership in medicine // Business and Society. 2020. No. 1 (25). P. 13.
4. Knyazev Yu.K. New Opportunities for Public-Private Partnerships in a Crisis Period // Economic Security. 2022. Vol. 5, No. 4. Pp. 1679–1692. DOI: 10.18334/ecsec.5.4.116208.
5. Kovaleva I. P., Bazhenova S.A., Ambaryan A. Kh. Public-Private Partnerships in Russian Healthcare: A Regional Aspect // Problems of Social Hygiene, Healthcare, and the History of Medicine. 2020. Vol. 28, No. 3. Pp. 360–367.
6. Perkhov V. I., Kolesnikov S.I., Pesennikova E.V. On the Formation of a Public-Private Model of Medical Care Organization in Russia // Acta Biomedica Scientifica. 2021. Vol. 6, No. 3, pp. 216–226. DOI: 10.29413/ABS.2021-6.3.22.
7. Pishchita, A. N., Zadvornaya, O. L., Fadeeva, E.I. Public-Private Partnership in the Compulsory Health Insurance System in the Russian Federation // Medicine. 2020. Vol. 8, No. 2, pp. 108–116. DOI: 10.29234/2308-9113-2020-8-2-108-116.
8. Rastrigin, O.V. Development of Public-Private Partnerships in the Medical Services Market: Global and Russian Practice // Bulletin of Eurasian Science. 2020. Vol. 12, No. 3. P. 49.
9. Sirina N. M., Subnakov G. Yu. Public-Private Partnership in Healthcare and Directions for Its Development // Current Scientific Research in the Modern World. 2020. No. 5–5 (61). P. 120–125.
10. Smyshlyayev A.V. Public-Private Partnership in the Compulsory Health Insurance System: Features and Trends // General Practitioner's Handbook. 2022. No. 6. DOI: 10.33920/med-10-2206-02.

Бездудная Анна Герольдовна,

доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: annaspbru@yandex.ru

Погорельцев Александр Сергеевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: pogoreltsevas@yandex.ru

В статье проводятся результаты исследования региональных барьеров цифровизации контрактных отношений в России. Выявлены структурные ограничения: технологическое отставание удаленных регионов, отсутствие единых стандартов цифрового взаимодействия и различия в региональном законодательстве. На основе анализа стратегий цифровой трансформации субъектов РФ предложены решения: создание межрегиональных цифровых платформ, гармонизация нормативной базы и развитие инфраструктуры телекоммуникаций в формате ГЧП.

Ключевые слова: цифровые контракты, региональные барьеры, цифровое взаимодействие, телекоммуникационная инфраструктура, контрактные отношения, цифровизация.

Введение

Среди текущих изменений, происходящих в экономике России, на повестке дня – технологическое обновление хозяйственной жизни организаций и предприятий вне зависимости от формы собственности. Эти процессы носят системный и последовательный характер, что определяется развитием соответствующей институциональной системы, как на макро, так и на мезоуровне [9]. В научной и официальной литературе в данном контексте, широко используются термины «цифровизация» и «цифровая трансформация», что позволяет формализовать складывающуюся хозяйственную систему. В обобщённом виде, суть, указанных терминов – применение в организационных бизнес-процессах цифровых технологических решений (от систем специальных датчиков и технологий сбора, агрегации данных до интеллектуальных систем) позволяющих существенно положительно влиять на факторы производства и, тем самым, сокращать издержки. В качестве примера, показателен агропромышленный сектор, который демонстрирует переход от экстенсивного освоения земель к комплексной цифровизации агропромышленного комплекса. Внедрение интеллектуальных систем земледелия, включая автоматизированный мониторинг с использованием беспилотных летательных аппаратов и данных дистанционного зондирования Земли, позволяет оптимизировать ресурсопотребление и значительно повысить продуктивность сельскохозяйственных угодий. Как отмечается в исследовании Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО), технологии точного земледелия способствуют устойчивому повышению урожайности при одновременном сокращении использования водных ресурсов и агрохимикатов [11].

Процесс цифровизации оказывает значительное воздействие на экономику и общественные отношения, изменяя традиционные формы ведения бизнеса и управления государственными структурами. Одним из направлений данного процесса становится внедрение цифровых технологий в сферу контрактных отношений, что способствует повышению прозрачности, снижению транзакционных издержек, а также улучшению контроля исполнения обязательств контрагентов. Однако реализация данной тенденции осложняется наличием ряда региональных факторов, оказывающих существенное влияние на темпы и масштабы цифровизации контрактных отношений.

Несмотря на активное развитие цифровых инструментов, их интеграция в контрактную практику на региональном уровне сдерживается комплек-

сом системных ограничений. К числу ключевых барьеров относятся: дефицит современной цифровой инфраструктуры, а также проблемы с опытом исполнения контрактов, в основе которых данные, что указывает на неотработанность моделей взаимодействия между контрагентами – хозяйствующими субъектами в новых условиях [5]. Так, например, как подчеркивается в работе К.Н. Затулина и Д.С. Золотухина, значительную правовую неопределенность вносит отсутствие унифицированных подходов к регулированию таких, уже во многом развитых инструментов, как электронная подпись и инструментов придания юридической значимости цифровым документам. Исследователи указывают, что региональная законодательная разобщенность порождает конфликт норм, создавая дополнительные сложности для реализации проектов по цифровизации контрактных отношений. Совокупность подобных факторов замедляет распространение цифровых контрактов, что актуализирует задачу по выявлению проблем и поиску адекватных регуляторных решений.

Отдельно можно отметить, что в качестве дополнительного сдерживающего обстоятельства выступает существенная дифференциация российских регионов по степени развития информационно-коммуникационной инфраструктуры. Согласно статистике ВШЭ, в ряде субъектов Российской Федерации сохраняется низкий уровень охвата населения широкополосным доступом в интернет (также это отмечено в официальных документах [13]), что создает технологический разрыв и ограничивает потенциальных участников оборота в использовании современных электронных сервисов [6]. Указанная диспропорция свидетельствует о необходимости разработки дифференцированных программ цифровой трансформации, учитывающих специфику каждого региона. В тоже время, необходимо уточнить, что начиная с 2021 года, регионы России разрабатывают стратегии цифровой трансформации, в которых отражена проблематика уникальная для каждой территории – начиная от сферы образования и здравоохранения и заканчивая экологией, государственным управлением и логистикой [12].

По нашему мнению, актуальность подобного исследования определяется углубляющейся тенденцией по созданию и развитию на территории России единого информационного пространства, позволяющего эффективно управлять ресурсами и повышать конкурентоспособность отечественных компаний, в том числе и на международных рынках. В свете данного обстоятельства выявление и анализ региональных факторов цифровизации контрактных отношений приобретают отдельную научную значимость. В качестве объекта исследования определим процессы цифровизации контрактных отношений в различных регионах Российской Федерации, а в качестве предмета – региональные факторы, определяющие темпы и характер цифровизации контрактных отношений. База исследования – региональные документы в обла-

сти цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления. Исследование представляет собой краткую выдержку по итогам анализа 87 документов, размещённых на сайте Минцифры.

Факторы цифровой трансформации контрактных отношений регионов

Первое, что обращает на себя внимание, это то, что несмотря на очевидные преимущества, которые получают предприятия и организации, цифровая трансформация сталкивается с серьезными проблемами, которые требуют тщательного анализа и поиска путей их разрешения. В связи с этим, по нашему мнению, необходимо выявить и провести анализ основных препятствий – барьеров, препятствующих успешной интеграции цифровых технологий в контрактные отношения регионов России. Данные и экспертные оценки, содержащиеся в официальных источниках, позволяют выделить ключевые направления, определяющие портрет существующей барьерной среды.

Развитие технической инфраструктуры

По официальным данным около трети муниципальных образований испытывает дефицит доступа к высокоскоростному интернету и облачным платформам, необходимым для полноценной цифровой трансформации. Данная проблема обращает на себя внимание, как основная, поскольку техническое обеспечение регионов России, а особенно удалённых стратегически важных территорий (например, регионов Арктической зоны РФ) ограничивает переход на цифровые формы ведения бизнеса и осуществления контрактных операций. Из этого, можно сделать вывод, что без преодоления фундаментального «цифрового разрыва» между регионами любые законодательные инициативы или отраслевые программы по продвижению контрактов в цифровой форме будут иметь ограниченную эффективность. Неравный доступ к цифровой инфраструктуре не только, с одной стороны, консервирует региональное неравенство, но, с другой стороны создает правовые риски, подрывая базовые принципы контрактного права, такие как определенность и исполнимость обязательств.

В небольших городах и поселениях, расположенных вдали от крупных городов, зачастую отсутствуют базовые условия для подключения к современным коммуникационным сетям. Например, в Алтайском крае лишь половина подобных территорий оснащена современными средствами коммуникации, такими как оптоволоконные кабели и вышки сотовых операторов [4]. Северные регионы России, такие как Республика Саха (Якутия), характеризуются суровыми климатическими условиями и низкой плотностью населения, что значительно усложняет развертывание телекоммуникационной инфраструктуры. В результате, несмотря на наличие федеральных программ по расшире-

нию зоны покрытия интернетом [7], значительное количество предприятий этих регионов продолжает сталкиваться с проблемами медленного соединения. В совокупности это приводит к затруднению интеграции информационных ресурсов разных уровней. Например, региональные промышленные предприятия могут сталкиваться с проблемой совместимости используемых ими информационных систем с федеральными сервисами, такими как Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС), что замедляет процессы обработки заявок и заключения контрактов [6]. Отдельного внимания заслуживает тот факт, что процесс цифровизации связан с высоким уровнем инвестиций, особенно если речь идёт об оборудовании крупных производственных предприятий и создании специализированных центров обработки данных. Такие расходы становятся существенной нагрузкой для большинства средних и мелких предприятий, особенно расположенных в удалённых районах страны. Кроме того, высокие тарифы на электроэнергию и связь увеличивают общую стоимость проекта, делая его ещё менее привлекательным для инвесторов. Согласно аналитическому докладу агентства «Marketelectro», средняя стоимость полного цикла цифровизации одного среднего предприятия составляет примерно 10–15 млн рублей, что превышает финансовые возможности подавляющего большинства производителей [15].

В заключение отметим возможные экономические и операционные последствия для контрактных отношений ввиду недостаточного уровня развития технической инфраструктуры регионов. С экономической точки зрения, прежде всего, наблюдается значительный рост транзакционных издержек, поскольку предприятия вынуждены поддерживать параллельные процессы — от электронного документооборота и верификации контрагентов, до решения вопросов по организации альтернативных каналов связи. Это существенно снижает рентабельность, особенно для малых и средних региональных предприятий. В результате формируется замкнутый круг: недостаток инфраструктуры сдерживает экономическое развитие, а низкий уровень экономического развития, в свою очередь, не создает стимулов для инвестиций в инфраструктуру.

Нормативно-правовые ограничения

Вторым значительным барьером являются существующие нормативно-правовые ограничения и, от части несовершенство законодательства, регулирующего применение контрактов в цифровой форме, а также идентификацию участников торгов и защиту персональных данных [8]. В тоже время стоит отметить большую работу, которая осуществляется в данном направлении в Федеральной контрактной системе РФ и заметные перемены (структурированные контракты [16] и т.д.). Несмотря на то, что государство предпринимает шаги по поддержке цифровизации через различные программы и инициативы, многие нормы законодательства остаются

не соответствовать требованиям современного этапа развития и интеграции технологий. Например, законодательство в области закупочной деятельности, защиты персональных данных и интеллектуальной собственности нуждается в доработке, чтобы обеспечить функционирование цифровых контрактных систем.

Для эффективного функционирования региональных цифровых контрактных систем требуется целенаправленная адаптация законодательства, учитывающая территориальные особенности и потребности субъектов РФ. В среднесрочной перспективе представляется необходимым внесение следующих системных изменений в нормативно-правовые акты:

Модернизация Федерального закона № 488-ФЗ «О промышленной политике» должна предусмотреть правовое признание распределённых территориально цифровых промышленных кластеров. Это создаст основу для формирования межмуниципальных контрактных систем, позволяющих предприятиям из разных районов области участвовать в едином цифровом промышленном сотрудничестве.

В Федеральном законе № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» целесообразно закрепить возможность создания региональных научных центров в формате цифровых кластеров. Это особенно актуально для субъектов РФ, обладающих научным потенциалом, но испытывающих кадровую и инфраструктурную дисперсию.

Ключевое значение для регионов имеет развитие Федерального закона № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах». Четкое определение цифровых инноваций и создание специальных реестров позволит субъектам РФ инициировать специальные правовые режимы, адаптированные к их территориальным особенностям и приоритетам цифровизации контрактной деятельности.

Для поддержки малого и среднего бизнеса в регионах необходимо дополнить Федеральный закон № 209-ФЗ положением о цифровых кластерах как инструменте развития МСП. Это создаст правовые условия для кооперации региональных предприятий через цифровые контрактные платформы.

Особую актуальность для удалённых и малозаселённых регионов имеет введение в Федеральный закон № 116-ФЗ понятия «особых экономических зон цифрового типа». Это позволит создавать виртуальные ОЭЗ, объединяющие предприятия из разных населённых пунктов региона.

Наиболее значимым для практической реализации региональных цифровых контрактных систем является совершенствование законодательства о закупках (44-ФЗ и 223-ФЗ). Введение специальных норм для участников цифровых кластеров позволит регионам развивать систему электронных закупок с учетом территориальной специфики и создаст условия для формирования региональных цифровых торговых площадок.

Проблемы заключения многосторонних контрактов

В-третьих, это проблемы заключения многосторонних контрактов, которые являются скорее следствием влияния предыдущих двух факторов, но в тоже время это является экономическим ограничением для межрегионального сотрудничества.

Нормативные акты, регулирующие заключение и исполнение цифровых контрактов, существенно различаются в зависимости от региона. Исследование стратегических документов на сайте Минцифры показывает, что, например, некоторые регионы имеют собственные законы и постановления, касающиеся использования цифровых технологий в контрактных отношениях, тогда как другие придерживаются общих федеральных стандартов. Такая неоднородность создает трудности для предприятий, стремящихся заключить многосторонний цифровой контракт, особенно если участники находятся в разных регионах.

Показателен пример Санкт-Петербурга, который демонстрирует значительный прогресс в области цифровой трансформации контрактных отношений. Регион активно внедряет автоматизированные системы управления закупками, позволяющие упростить процессы подготовки документации, оценки предложений поставщиков и мониторинга выполнения обязательств. Использование современных информационных технологий способствует снижению административных издержек и повышает оперативность принятия решений [1].

Кроме того, отсутствие единой методологии оценки рисков и последствий нарушения условий контракта приводит к тому, что каждая сторона вынуждена самостоятельно анализировать потенциальные юридические риски, что увеличивает затраты на юридическое сопровождение и снижает общую привлекательность такого рода контрактов. Согласно исследованию, проведенному Фондом «Сколково» в 2024 году, около 30% российских регионов столкнулись с трудностями при заключении многосторонних цифровых контрактов из-за различий в региональном законодательстве [14].

Другая проблема, когда речь идет о заключении контрактов в цифровой форме на поставку товаров государственных нужд – организационно-институциональная, поскольку административные процедуры, связанные с регистрацией и исполнением цифровых контрактов, часто отличаются в зависимости от региона. На практике, некоторые регионы вводят дополнительные требования к оформлению документации, что усложняет процесс согласования и подписания контрактов. Кроме того, наличие множества административных инстанций, ответственных за различные этапы процесса, замедляет принятие решений и увеличивает сроки исполнения обязательств, что фактически превращает цифровую систему в аналоговую. Например, в некоторых регионах требуется предварительное согласование с местными органами власти перед началом переговоров о заключении до-

говора, что значительно удлинняет процедуру подготовки соглашения. Такие меры снижают гибкость и оперативность заключения контрактов, препятствуя эффективному функционированию экономики данных региона.

Наконец, технические возможности регионов также оказывают значительное влияние на успешность заключения многосторонних цифровых контрактов. Многие регионы сталкиваются с отсутствием необходимой инфраструктуры для безопасного хранения и передачи информации, что делает невозможным полноценную интеграцию цифровых технологий в систему контрактных отношений. Особенно остро стоит проблема безопасности данных, поскольку нарушение конфиденциальности может повлечь серьезные финансовые потери и репутационный ущерб [2]. Поэтому региональные органы власти вынуждены инвестировать значительные средства в развитие IT-инфраструктуры [10].

Выводы

1. Модернизация технической инфраструктуры как базовое условие. Существенным препятствием для создания эффективной системы цифровых контрактных отношений в регионах остается недостаточный уровень развития телекоммуникационной инфраструктуры. Ключевым решением данной проблемы является реализация программ модернизации сетевой инфраструктуры, включающих развертывание оптоволоконных сетей и установку современного оборудования. Несмотря на требование значительных капиталовложений, эти меры являются стратегическими инвестициями, которые обеспечат необходимую пропускную способность и зону покрытия для бесперебойного функционирования цифровых платформ и электронного документооборота на региональном уровне.

2. Развитие механизмов государственно-частного партнерства. Для преодоления цифрового неравенства внутри регионов, особенно между городскими и удаленными сельскими территориями, необходима активная поддержка проектов ГЧП. Стимулирование частных инвестиций через предоставление налоговых льгот, субсидий и иных мер поддержки компаниям, развивающим интернет-инфраструктуру в малодоступных районах, позволяет распределить финансовые риски и ускорить построение единой цифровой среды. Этот подход не только снижает бюджетную нагрузку, но и способствует комплексному развитию региональной цифровой экосистемы, делая ее доступной для всех потенциальных участников контрактных отношений.

3. Унификация и адаптация нормативно-правовой базы. Формирование единого правового поля является обязательным условием для бесшовного взаимодействия региональных цифровых контрактных систем. Требуется унификация законодательства на федеральном уровне с последующей адаптацией на региональном, которая

закрепит правовой статус цифровых контрактов, электронных документов и цифровых платформ. Устранение правовых пробелов и противоречий создаст стабильные и предсказуемые условия для ведения бизнеса и заключения сделок между участниками из разных регионов, обеспечив тем самым правовую основу для формирования интегрированного национального цифрового рынка контрактных отношений.

Литература

1. Автоматизированная информационная система государственных закупок Санкт-Петербурга. <https://start.gz-spb.ru> (Дата обращения 03.03.2025).

2. Берсенов, И.И. Развитие цифровой экономики в регионах России: проблемы и перспективы / И.И. Берсенов, О.А. Шипшова, Е.Г. Хайруллина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4, № 6(159). – С. 34–40. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.04.005. – EDN YDXZAI.

3. Васильева, З.А. Особенности цифровой трансформации промышленного комплекса региона / З.А. Васильева, А.В. Москвина, С.В. Михайлова // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4037–4054. – DOI 10.18334/ep.13.10.119315. – EDN IIZVBK.

4. Государственная программа Алтайского края «Цифровое развитие экономики и информационной среды алтайского края». <https://docs.cntd.ru/document/406976341> (Дата обращения 02.03.2025).

5. Затулина Т.Н., Золотухин В.С. Контрактная система закупок: проблемы реализации в свете идей конституционных принципов рыночной экономики, в условиях цифровизации // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2019. № 3 (60).

6. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2025.

7. Как работает программа «Устранение цифрового неравенства». <https://digital.gov.ru/news/kak-rabotaet-programma-ustranenie-cifrovogo-neravenstva> (Дата обращения 03.03.2025).

8. Миленина, Ю.Ю. Проблемные аспекты защиты «слабой» стороны в соглашениях, заключаемых в цифровой среде, и пути их решения / Ю.Ю. Миленина // Закон и власть. – 2025. – № 1. – С. 56–61. – EDN EBTKTE.

9. Погорельцев, А.С. Управление экономическими отношениями региональных хозяйствующих субъектов в условиях цифровой трансформации рынка товаров, работ и услуг / А.С. Погорельцев. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,

2025. – 143 с. – ISBN 978-5-7310-6769-0. – EDN GLSZCV.

10. Поляков, С.В. Цифровая связанность регионов как фактор развития экономического пространства / С.В. Поляков // Российский экономический интернет-журнал. – 2025. – № 2. – EDN VAVBVR.

11. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединённых наций (ФАО). Агроинформатика. <https://www.fao.org/agroinformatics/ru> (Дата обращения 02.03.2025).

12. Региональные стратегии и программы цифровой трансформации. Минцифры. <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovizacziya-subektov-rossijskoj-federaczii/regionalnye-strategii-czifrovoj-transformaczii> (Дата обращения 02.03.2025).

13. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Республики Карелия. <https://adm.digital.gov.ru/app/uploads/2023/10/respublika-kareliya-1.pdf> (Дата обращения 02.03.2025).

14. Цифровая трансформация госуправления: регионы переходят к AI-ready модели. <https://companies.rbc.ru/news/5FiF8OoreL/tsifrovaya-transformatsiya-gosupravleniya-regionyi-perehodyat-k-ai-ready-modeli/> (Дата обращения 03.03.2025).

15. Цифровизация и автоматизация производственных процессов в светотехнической отрасли в России в 2025 году. <https://marketelectro.ru/cifrovizaciya-i-avtomatizaciya-proizvodstvennyh-processov-v-svetotekhnicheskoy-otrasli-v-rossii-v-2025-godu> (Дата обращения 03.03.2025).

16. Федеральный закон от 02.07.2021 № 360-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

REGIONAL DETERMINANTS OF CONTRACT RELATIONS DIGITALIZATION

Bezudnaya A., Pogoreltsev A.

Saint-Petersburg State University of Economics

The article presents the results of a study on regional barriers to the digitalization of contractual relations in Russia. Structural constraints have been identified: technological lag of remote regions, lack of unified digital interaction standards, and differences in regional legislation. Based on the analysis of digital transformation strategies of the constituent entities of the Russian Federation, solutions are proposed: creation of interregional digital platforms, harmonization of the regulatory framework, and development of telecommunications infrastructure in the format of public-private partnership.

Keywords: digital contracts, regional barriers, digital interaction, telecommunications infrastructure, contractual relations, digitalization.

References

1. Automated information system for public procurement of St. Petersburg. <https://start.gz-spb.ru> (Accessed 03.03.2025).

2. Bersenev, I.I. Development of the digital economy in the regions of Russia: problems and prospects / I.I. Bersenev, O.A. Shipshova, E.G. Khairullina // Economy and management: problems, solutions. – 2025. – Vol. 4, No. 6 (159). – Pp. 34–40. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.04.005. – EDN YDXZAI.

3. Vasilyeva, Z.A. Features of the digital transformation of the regional industrial complex / Z.A. Vasilyeva, A.V. Moskvinina,

S.V. Mikhailova // Economy, entrepreneurship and law. – 2023. – Vol. 13, No. 10. – Pp. 4037–4054. – DOI 10.18334/epp.13.10.119315. – EDN IIZVBK.

4. State Program of Altai Krai “Digital Development of the Economy and Information Environment of Altai Krai”. <https://docs.cntd.ru/document/406976341> (Accessed 02.03.2025).

5. Zatulina T.N., Zolotukhin V.S. Contract Procurement System: Implementation Problems in Light of the Ideas of the Constitutional Principles of a Market Economy, in the Context of Digitalization // *Universum: Economics and Jurisprudence: Electronic Scientific Journal*. 2019. No. 3 (60).

6. Digital Economy Indicators: 2025: Statistical Digest / V.L. Abashkin, G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg, et al.; National Research University Higher School of Economics. – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2025.

7. How the “Eliminating Digital Inequality” Program Works. <https://digital.gov.ru/news/kak-rabotaet-programma-ustranenie-cifrovogo-neravenstva> (Accessed 03.03.2025).

8. Milenina, Yu.Yu. Problematic Aspects of Protecting the “Weaker” Party in Agreements Concluded in the Digital Environment and Ways to Address Them / Yu.Yu. Milenina // *Law and Power*. – 2025. – No. 1. – pp. 56–61. – EDN EBTKE.

9. Pogoreltsev, A.S. Management of economic relations of regional economic entities in the context of digital transformation of the market for goods, works and services / A.S. Pogoreltsev. – Saint Petersburg: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Saint Petersburg State University of Economics”, 2025. – 143 p. – ISBN 978-5-7310-6769-0. – EDN GLSZCV.

10. Polyakov, S.V. Digital connectivity of regions as a factor in the development of economic space / S.V. Polyakov // *Russian Economic Internet Journal*. – 2025. – No. 2. – EDN VAVBVR.

11. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Agriinformatics. <https://www.fao.org/agroinformatics/ru> (Accessed 02.03.2025).

12. Regional Digital Transformation Strategies and Programs. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media. <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/czifrovizacziya-subektov-rossijskoj-federaczii/regionalnye-strategii-czifrovoj-transformaczii> (Accessed March 2, 2025).

13. Strategy for the Digital Transformation of Economic Sectors, Social Sphere, and Public Administration of the Republic of Karelia. <https://adm.digital.gov.ru/app/uploads/2023/10/respublika-kareliya-1.pdf> (Accessed March 2, 2025).

14. Digital Transformation of Public Administration: Regions Transition to an AI-Ready Model. <https://companies.rbc.ru/news/5FiF8OoreL/tsifrovaya-transformatsiya-gosupravleniya-regionyi-perehodyat-k-ai-ready-modeli/> (Accessed March 3, 2025).

15. Digitalization and automation of production processes in the lighting industry in Russia in 2025. <https://marketelectro.ru/cifrovizaciya-i-avtomatizaciya-proizvodstvennyh-processov-v-svetotekhnicheskoy-otresli-v-rossii-v-2025-godu> (Accessed March 3, 2025).

16. Federal Law of 02.07.2021 No. 360-FZ (as amended on 26.12.2024) “On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation”.

Направления дальнейших исследований применения искусственного интеллекта в решении логистических задач

Блаженкова Татьяна Александровна,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент в строительстве», Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет

E-mail: tblazhenkova@lan.spbgasu.ru

Статья посвящена оценке и возможностям применения искусственного интеллекта (ИИ) в решении логистических задач, выявлению преимуществ и проблем, ограничений и вызовов, связанных с внедрением и использованием ИИ в отрасли «Транспортировка и хранение». В статье описываются примеры успешного применения ИИ-технологий и перспективы их использования для логистических решений, а также основные направления дальнейших исследований использования ИИ в логистических системах. В заключении подчеркивается значимая роль и огромный потенциал ИИ для решения оптимизационных задач, повышения безопасности и улучшения экологической ситуации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, логистические задачи, маршруты транспорта, системы управления в логистике, автоматизация, оптимизация, генеративный ИИ, генетические алгоритмы.

Введение

Технологии искусственного интеллекта (далее – ИИ) все активнее интегрируются во многие сферы нашей жизни. В 2019 году ICD (International Data Corporation) спрогнозировали на промежутке до 2024 года совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) расходов на ИИ-системы в 20,1%, что было обосновано необходимостью для компаний и стран сохранять конкурентоспособность в условиях цифровой экономики. Исследователи глобального рынка ИИ прогнозируют сохранение такого темпа (в размере 20,3%) и на промежутке до 2032 года.

Помимо этого, в 2019 году указом президента РФ была утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2023 года¹. Стратегия сформулировала основные принципы развития и использования ИИ-технологий, обозначила цели, задачи и приоритезацию направлений развития их использования, акцентировала поддержку научных исследований, разработку необходимого ПО и подготовку кадров, а также необходимость регулирования общественных отношений в сфере разработки и применений ИИ-технологий.

За пять следующих лет были получены определенные результаты. Так Российская газета 21.01.2024 г. приводит выдержки из выступления вице-премьера Дмитрия Чернышенко в рамках Дня цифры на форуме-выставке «Россия»: «Объем российского рынка ИИ в прошлом году достиг почти 650 млрд руб., это примерно на 18% больше, чем годом ранее. Более 1 тыс. российских организаций ведут разработки в области ИИ-технологий. Более 90 исследовательских центров занимаются научными исследованиями в сфере ИИ». Согласно «Дорожной карте развития «сквозной» цифровой технологии «Нейротехнологии и искусственный интеллект»² (далее – Дорожная карта) доля ИИ в мировом ВВП к 2030 году будет составлять 2,6%. Россия планирует долю ИИ в ВВП нарастить с 0,8% в 2024 году до 3,6% уже в 2030 году.

В национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года установлены следующие целевые показатели:

¹ Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://base.garant.ru/72838946/> (дата обращения 01.08.2025 г.)

² Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Нейротехнологии и искусственный интеллект» [Электронный ресурс] URL: <https://sudact.ru/law/dorozhnaia-karta-razvitiia-skvoznoi-tsifrovoi-tekhologii-neirotekhologii/> (дата обращения 18.08.2025 г.)

А) ежегодный объем оказанных услуг по разработке и реализации решений в области ИИ к 2030 году должен достичь не менее 60 млрд рублей (для сравнения в 2022 году этот показатель составлял 12 млрд рублей);

Б) количество выпускников ВУЗов со специальным образованием по направлению искусственного интеллекта планируется увеличить с 3 тысяч до 15,5 тысяч человек в год;

В) уровень доверия граждан к ИИ-технологиям в 2030 году должен составить не менее 80% (для сравнения в 2022 году он составил 55%);

Г) долю приоритетных отраслей экономики высокой готовностью к внедрению ИИ планируется нарастить с 12% до 95%.

Для отрасли «Транспортировка и хранение» Дорожная карта выделяет следующие области применения ИИ: оптимизация маршрутизации с учетом транспортных потоков и характеристик транспортных средств, обеспечение безопасности вождения за счет прогнозирования неисправностей, оптимизация работы распределительных центров (РЦ) через автоматизацию учета продукции и погрузки, а также роботизацию складов.

Постановка и исследование проблемы

В соответствии с принятой Дорожной картой Применение искусственного интеллекта (ИИ) в решении транспортных задач активно развивается, демонстрируя большой потенциал и многочисленные возможности. Это находит отражение в работах отечественных ученых, так, например, Акимовым А.Е. описана возможность применения искусственного интеллекта в задачах цифровизации железных дорог [1], Бикбулатов Р.И., Марченко А.С. исследуют вопросы автоматизации системы управления движением поезда на основе искусственного интеллекта [3], Бойцов А.С. и Есикова Е.Д. нацелены на оптимизацию транспортных маршрутов с применением ИИ [4], так же как и Коренькина Н.Н., Андриянина А.С. [11], Колесников И.К., Курбанов Ж.Ф., Яронова Н.В. рассматривают возможность применения ИИ-технологии для организации железнодорожной связи [10], Помозова Ю.А. и Мاستилин А.Е. — для высокоскоростных железных дорог [14], Лёвин Б.А. Пискунов А.А., Поляков В.Ю., Савин А.В. изучают применение искусственного интеллекта для транспортного строительства [12], Пырнова О.А. и Зарипова Р.С. для систем распознавания знаков дорожного движения [15]. Отечественные авторы [7,9,16,17] высоко оценивают роль ИИ в интеллектуальном управлении и цифровой трансформации транспортной сферы. Компания Цифрум (Росатом) в феврале 2024 г. определила влияние генеративного ИИ на выручку отрасли «Транспорт и хранение» совокупно по миру от 1% до 1,8% или 165–270 млрд долл. в год, а на долю отрасли «Транспорт и хранение» в структуре ВВП РФ от 0,6% до 1% или 59,6–99,4 млрд руб.

Применение ИИ уже сегодня на практике показывает положительные эффекты не только

на уровне микро логистических систем (достаточное количество примеров использования ИИ в процессах автоматизации складов и центров обработки заказов, интеграции ИИ в автоматизированные системы прогнозирования спроса на продукты и управления запасами), но и макро логистических систем. По данным ОАО РЖД внедрение автоматизированной системы Эльбрус (в 2020 году внедрена во всей сети ОАО РЖД), в которой график движения составляет ИИ, привело к увеличению точности убытия и прибытия составов до 98%. Также с 28 августа 2024 г. на МЦК курсирует и пока без происшествий беспилотный поезд «Ласточка».

С 2018 года на дорогах России Яндекс, Сберавтотех, КамАЗ тестируют высокоавтоматизированные транспортные средства (ВАТС) или, другими словами, беспилотные автомобили в рамках экспериментального правового режима, когда автономное транспортное средство должно находиться под контролем инженера-испытателя (режим с водителем-испытателем на пассажирском сиденье — «ВАТС-1», режим управления оператором дистанционно без нахождения водителя в салоне — «ВАТС-2»). Итоги эксперимента по тестированию ВАТС показали снижение аварийности на 90% и затрат на грузоперевозки на 30%. В период эксперимента с апреля 2022 года по ноябрь 2024 года зафиксировано 36 ДТП, 10 из которых произошли, когда управлял автомобилем водитель-испытатель, остальные, когда ВАТС двигались в автоматизированном режиме, из них только в двух ДТП виновником стал беспилотник. В общем числе этих ДТП ни одного с пострадавшими. Указанная статистика ДТП относится к 92 тысячам поездок, в которых ВАТС проехали 8 млн км. в автоматизированном режиме, из них 50 км были пройдены без инженера-испытателя на борту (в режиме ВАТС-2). Такие результаты эксперимента позволили аналитикам сделать прогноз, что к 2035 году 25% автомобилей на дорогах РФ будут относиться к ВАТС, а к 2042 году этот показатель превысит 80%. По данным Минтранс в 2024 году по трассе М-11 «Нева» грузовые перевозки выполняли 40 (в конце года 43) автономных транспортных средств, управляемых ИИ, объем их перевозок составил порядка 390 тыс. м3 (для сравнения в 2023 г. — 80 тыс.м3). Срок доставки удалось сократить вдвое. В 2025 году в целевые показатели по этому маршруту заложено выйти на 93 автономных ТС.

Экспериментальный правовой режим ВАТС в РФ продлен Постановлением Правительства РФ. Также подобные эксперименты ожидаемы и на других видах транспорта: в водах Москва-реки в этом году прошел испытание беспилотный пассажирский катер, разработанный Российским университетом транспорта по заказу Минтранс, массовое внедрение которых планируют уже к 2030 году. Параллельно с техническими задачами Минтранс РФ работает и над законопроектом «О высокоавтоматизированных транспортных средствах», в задачах которого регламентировать допуск и эксплуатацию ВАТС на дорогах РФ.

Всё перечисленное только повышает вероятность прогноза McKinsey: к 2035 году мировой рынок автономных автомобилей достигнет 400 млрд долл. Тем не менее, как и любое явление, ИИ-технологии имеют свои преимущества и недостатки. Логистическое сообщество продолжает обсуждать направления совершенствования применения искусственного интеллекта в решении логистических задач.

Результаты и обсуждение

Национальные задачи и практические возможности применения ИИ-технологий активизируют научное сообщество в изучении преимуществ и проблем использования ИИ-технологий для решения логистических задач. Внимание этим вопросам в своих работах уделили Арифджанова [2], Еремина Л.В. [5], Журавлев И.А., Бедердинов Д.Д. [6], Каспаров И.В., Попель А.А. [8], Никонова Я.И., Ивасенко А.Г. [13]. Основными преимуществами применения ИИ отмечают экономические, например, для оптимизации маршрутов: – эффективность, экономия и масштабируемость. По результатам анализа результатов применения ИИ-технологий в решении задач логистики считаем целесообразным акцентировать внимание и также отнести к положительным сторонам использования ИИ для всей отрасли «Транспорт и хранение» следующие:

1. Безопасность дорожного движения:

А) автономные транспортные средства, управляемые системами ИИ, могут значительно снизить количество ДТП за счёт исключения человеческого фактора (усталость водителя, ошибки восприятия);

Б) использование компьютерного зрения и обработки изображений улучшает обнаружение препятствий и реагирование на внешние факторы (например, пешеходов, внезапно выбежавших на проезжую часть).

2. Оптимизация трафика и снижение пробок:

А) умные транспортные системы могут анализировать потоки транспорта в реальном времени (например, от GPT, датчиков, камер) и оперативно регулировать трафик (оптимизировать маршруты для отдельных транспортных средств (далее – ТС) и для всего потока трафика, предотвращая пробки и сокращая время пути;

Б) прогнозирование дорожных ситуаций позволяет эффективнее планировать перевозки и выбирать оптимальные маршруты. Примеры: умные системы управления светофорами, приложения для навигации с прогнозированием пробок.

3. Энергетическая эффективность и экология:

А) машинное обучение позволяет разрабатывать более энергоэффективные автомобили и системы управления движением, что способствует снижению расхода топлива и вредных выбросов;

Б) электрические и гибридные автомобили, интегрированные с ИИ-системами, могут оптимизировать зарядку батарей и управление двигателем.

4. Комфорт и удобство пассажира:

А) персонализированная навигация и сервисные предложения улучшают качество перевозок, делая поездку удобнее и приятнее;

Б) удобные интерфейсные решения и мобильные приложения облегчают доступ к транспортным услугам.

5. Прогнозирование и планирование:

ИИ может использоваться для прогнозирования спроса на транспортные услуги, оптимизации расписания общественного транспорта, планирования технического обслуживания ТС и инфраструктуры. Примеры: системы, предсказывающие загруженность общественного транспорта в зависимости от времени суток и дня недели.

6. Улучшение логистики и управления цепочками поставок:

А) ИИ может оптимизировать маршруты доставки, управлять складами и запасами, прогнозировать спрос на продукт и сбои поставок, что в целом повышает эффективность логистических операций в цепях поставок;

Б) рост пропускной и перерабатывающей способности транспортного узла за счет сокращения времени на технологические операции за счет повышения эффективности транспортной работы и перерабатывающей способности транспортного узла;

В) повышение надежности выполнения графика движения.

Вместе с тем возникают и значимые проблемы, которые необходимо учитывать и решать. Арифджанова Н.З. [2], например, выделяет и справедливо следующие недостатки использования ИИ в транспортной сфере: высокая стоимость внедрения систем ИИ; высокие требования к квалификации специалистов (глубоки знания в области машинного обучения и анализа данных); ограничение в использовании ИИ, связанные с правовыми, этическими аспектами и вопросами безопасности. Соглашаясь с таким мнением, предлагаем дополнить перечень следующими предметно сформулированными проблемами и вызовами использования ИИ в отрасли «Транспорт и хранение»:

1. Технические сложности и ограничение точности, предвзятость алгоритмов:

А) алгоритмы ИИ обучаются на данных, и если эти данные содержат предвзятости (например, недостаточно данных о перевозках в определенных районах или поведении определенных групп пешеходов), то алгоритм может принимать дискриминационные решения;

Б) несмотря на успехи, алгоритмы ИИ иногда демонстрируют некорректное поведение в нестандартных ситуациях (негативные случаи автопилотов);

В) генеративный ИИ пока низко эффективен в сложных, многомерных и много векторных проектах, где присутствуют динамические связи и где необходимо наследование опыта и учитывать большое количество факторов риска;

Г) проблемы идентификации пешеходов, велосипедистов и других участников движения требуют

дальнейшего совершенствования систем распознавания образов.

2. Надежность и устойчивость систем ИИ:

А) системы ИИ должны быть устойчивы к сбоям, атакам хакеров и другим внешним воздействиям. Необходимо обеспечить резервирование и отказоустойчивость;

Б) необходимость тестирования и валидации алгоритмов ИИ в различных условиях (погода, освещение, дорожное покрытие, сигналы оповещения об опасности БПЛА и др.).

3. Прозрачность и объяснимость:

важно, чтобы решения, принимаемые ИИ, были понятны и объяснимы для людей. Особая важность этого критерия в случае ДТП или других инцидентах (например, порча, утрата перевозимого груза).

4. Этические и моральные вопросы:

А) важнейшим вопросом является принятие решений в критических ситуациях («проблема вагонетки»): как должна поступить машина в случае неизбежного происшествия?

Б) кто несет юридическую ответственность за происшествие, вызванное действиями автономного транспортного средства, управляемого системой ИИ (производитель, разработчик алгоритма, владелец ТС)?

В) вопросы приватности и конфиденциальности данных, собираемых системами ИИ при организации и выполнении перевозки;

Г) внедрение автономного транспорта неизбежно приведет к потере рабочих мест для водителей. Даже при наличии текущего кадрового дефицита (в некоторых регионах дефицит водителей общественного транспорта достигает 30–40%), разработка стратегии перекалфикации и трудоустройства этих людей необходима уже сегодня.

5. Правовые и нормативные барьеры:

А) введение автономных транспортных средств требует кардинального пересмотра законодательства и нормативных актов, введения стандартов для регулирования использования ИИ на транспорте, в том числе для сертификации автономных ТС;

Б) определение статуса беспилотных авто, управляемых системами ИИ, регулирование страховых выплат и иных правовых обязательств пока остается нерешенным вопросом.

6. Вопросы доверия и принятия обществом:

А) общественность относится настороженно к внедрению беспилотных транспортных средств, выражая сомнения в надежности и безопасности таких систем;

Б) сопротивление сотрудников внедрению ИИ-инструментов в силу привычки и ощущения комфорта в текущих условиях;

Необходимы образовательные кампании и демонстрация преимуществ, которые могут способствовать повышению доверия населения.

7. Экономические и инфраструктурные вопросы:

А) решение транспортных задач требует серьезных инвестиций в модернизацию дорожной инфраструктуры, установку необходимого оборудования и поддержку информационных систем;

Б) экономическая целесообразность повсеместного перехода на автономные транспортные средства нуждается в подробном анализе и оценке выгод, так как это потребует вложений в инфраструктуру для его поддержки (четкая разметка, датчики, «умный свет»).

Актуализация перечня преимуществ и недостатков внедрения и использования ИИ в сфере логистики позволяет определить реальные проблемы, установить причины их появления и оценить степень их воздействия на внедрение и развитие ИИ-технологий в логистике. На основе предложенных перечней, выявлены как основные направления дальнейших исследований применения ИИ именно в логистических системах следующие:

1. Разработка более эффективных методов обучения нейросетей и систем машинного обучения.

2. Исследование вопросов морально-этического выбора и выработка соответствующих протоколов принятия решений.

3. Модернизация законодательной базы и разработка международных соглашений в области автономного транспорта с учетом того, что некоторые страны (например, Индия) осознанно отказываются от регулирования сферы ИИ.

4. Развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры для эффективной работы интеллектуальных транспортных систем.

5. Развитие отечественных ИИ-технологий и интеллектуальных транспортных систем в целях исключения влияния на российскую экономику рестрикций иных стран.

6. Подготовка высококвалифицированных кадров, от которых требуется знание множества научных дисциплин от математики и статистики до психологии, нейробиологии и философии, в условиях, когда эти дисциплины не имеют унифицированных в области ИИ терминологии, объекта исследования и инструментария.

Выводы

В заключение необходимо сказать, применение искусственного интеллекта в отрасли «Транспорт и хранение» неизбежно, так как имеет огромный потенциал для повышения безопасности, оптимизации движения ТС и грузопотока, улучшения экологической ситуации. Уже сейчас искусственный интеллект создает как прямой эффект для отрасли через внедрение новых продуктов и сервисов, так и дополнительный за счет роста продуктивности сотрудников. Тем не менее, решение ряда проблем и вызовов, связанных с надежностью систем, этикой и правом, остается необходимым условием для успешной реализации ИИ-решений в сфере логистики.

Отдельно отметим, научные исследования в первую очередь должны быть направлены на разработку надежных, безопасных и справедливых алгоритмов ИИ, а также на создание нормативной ба-

зы, которая позволит использовать ИИ для решения логистических задач на благо всего общества. Важно не забывать, что ИИ – это инструмент, а его применение должно соответствовать общественным ценностям и целям.

Литература

1. Акимов А.Е. Большие данные, искусственный интеллект и облачные технологии: цифровизация железных дорог // Инновации и инвестиции – 2023 – № 3. с. 150–153
2. Арифджанова Н.З. Применение искусственного интеллекта для оптимизации маршрутов транспорта. // Universum: технические науки: электрон. научн. журн. – 2023 – № 5(110). с. 10–12.
3. Бикбулатов Р.И., Марченко А.С. Автоматическая система управления движением поезда на основе искусственного интеллекта // Перспективы науки – 2023 – № 4(163). с. 59–64
4. Бойцов А.С., Есикова Е.Д. Оптимизация маршрутов транспортной логистики с применением искусственного интеллекта // Дискуссия. – 2024. – Вып. 133. – С. 87–91
5. Еремина Л.В. Повышение эффективности логистического планирования за счет использования искусственного интеллекта / Л.В. Еремина, А.Ю. Мамойко, А.С. Папикян. – Техника. Технологии. Инженерия. – 2019. – № 4 (14). с. 1–7. – URL: <https://moluch.ru/th/8/archive/142/4404/>
6. Журавлев И.А., Бедердинов Д.Д. Теория и практика масштабирования применения интеллектуальных транспортных систем: методология и проблематика // Наука и техника транспорта – 2022 – № 2 с. 79–82
7. Зарипова Р.С., Рочева О.А., Гайсин И.Т. Перспективы развития искусственного интеллекта в условиях развития цифровой экономики // Наука Красноярья. 2023. Т. 12. № 1–3. С. 42–46
8. Каспаров И.В., Попель А.А. Направления применения искусственного интеллекта в области железнодорожного транспорта // Актуальные проблемы современного транспорта – 2022 – № 1(8) с. 27–34
9. Кишенин А.В. Возможности применения искусственного интеллекта в сфере транспортной логистики / Кишенин А.А., Мартышкин А.И., Филиппов А.И., Гоголев Г.А. // Современные информационные технологии – 2023 – № 38(38). с. 17–27
10. Колесников И.К. Основы цифровой и интеллектуальной системы железнодорожной связи / Колесников И.К., Курбанов Ж.Ф., Яронова Н.В. // Global Science Center: The scientific Heritage. – 2020 – № 55–1(55) с. 26–32
11. Коренякина Н.Н., Андрюнина А.С. Оптимизация маршрутов доставки с помощью искусственного интеллекта // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию – 2025 – № 1. с. 727–734
12. Лёвин Б.А. Применение искусственного интеллекта для транспортного строительства: инженерные и образовательные аспекты / Лёвин Б.А.,

Пискунов А.А., Пляков В.Ю., Савин А.В.// Мир транспорта – № 1(98). Том 20. С. 74–79

13. Никонова Я.И., Ивасенко А.Г. Искусственный интеллект в железнодорожной отрасли: преимущества и проблемы внедрения // Муниципальная академия – 2024 – № 2 – С. 295–305

14. Помозова, Ю.А. Искусственный интеллект в высокоскоростных железных дорогах / Ю.А. Помозова, А.Е. Мастилин // КДУ, Добросвет: Научные междисциплинарные исследования. – 2021. – № 2. с. 57–62.

15. Пырнова О. А., Зарипова Р.С. Нейросетевая система распознавания знаков дорожного движения // International Journal of Advanced Studies. 2022. Т. 12. № 3–2. С. 46–51

16. Розенберг И.Н., Шайтура С.В. Интеллектуальное управление в транспортной сфере // Славянский форум – 2020 – № 2(28). С. 94–102

17. Рочева О.А. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации транспортной отрасли / Рочева О.А., Зарипова Р.С., Ахметшин Д.А. // Экономика и управление: проблемы, решения – 2023 – № 10 (139). Том 7. С. 47–53

DIRECTIONS FOR FURTHER RESEARCH ON THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICAL SOLUTION

Blazhenkova T.A.

Saint-Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

The article focuses on the evaluation of and potential application of artificial intelligence (AI) in solving logistics advantage and problems, identifying the challenges, limitations, and issues associated with the implementation and use of AI in the transportation and storage industry. The article provides examples of successful AI applications and the potential for using of AI in logistics systems. The article concludes by highlighting the significant role and vast potential of AI in solving optimization problems, improving safety, and enhancing the environmental situation.

Keywords: artificial intelligence, logistics tasks, transportation routes, logistics management systems, automation, optimization, generative AI, and genetic algorithms.

References

1. Akimov A.E. Big Data, Artificial intelligence, and cloud technologies: digitalization of railways // Innovation and Investments – 2023 – № 3. p. 150–153
2. Arifdzhanova N.Z. The use of artificial intelligence to optimize transport routes. // Universum: technical sciences: electron. Scientific journal. – 2023 – № 5(110). p. 10–12.
3. Bikbulatov R.I., Marchenko A.S. Automatic train motion control system based on artificial intelligence // Prospects of science – 2023 – № 4(163). p. 59–64
4. Boytsov A.S., Esikova E.D. Optimization of Transport Logistics Routes Using Artificial Intelligence // Discussion. – 2024. – Issue. 133. – p. 87–91
5. Eremina L.V. Improving the efficiency of logistic planning by using artificial intelligence / L.V. Eremina, A. Yu. Mamoyko, and A.S. Papikyan. – Technique. Technologies. Engineering. – 2019. – № 4 (14). p. 1–7. – URL: <https://moluch.ru/th/8/archive/142/4404/>
6. Zhuravlev I.A., Bederdinov D.D. Theory and practice of scaling the application of intelligent transport systems: methodology and problems // Science and technology of transport – 2022 – № 2 p. 79–82
7. Zaripova R.S., Rocheva O.A., Gaisin I.T. Prospects for the development of artificial intelligence in the context of the digital economy // Krasnoyarsk science. –2023. v. 12. № 1–3. p. 42–46
8. Kasparov I.V., Popel A.A. Directions of application of artificial intelligence in the field of railway transport // Actual problems of modern transport – 2022 – № 1(8) p. 27–34

9. Kishenin A.V. Possibilities of applying artificial intelligence in the Field of transport logistics / Kishenin A.A., Marteshkin A.I., Filipov A.I., Gogolev G.A. // Modern information technologies – 2023 – № 38(38). p. 17–27

10. Kolesnicov I.K. Fundamental of a digital and intelligent railway communication system / Kolesnikov I.K., Kurbanov Zh.F., and Yaronova N.V. // Global science center: The scientific heritage. – 2020 – № 55–1(55) p. 26–32

11. Korenyakina N.N., Andryunina A.S. Optimization of delivery routes using artificial intelligence // Intellectual resources for regional development – 2025 – № 1. c. 727–734

12. Levin B.A. Application of artificial intelligence for transport construction: Engineering and education aspects / B.A. Levin, A.A. Piskunov, V. Yu. Plyakov, and A.V. Savin // World of transport – № 1(98). V. 20. p. 74–79

13. Niconova Ya.I., Ivasenko A.G. Artificial intelligence in the railway industry: Advantage and challenges of implementation // Municipal academy – 2024 – № 2 – p. 295–305

14. Pomezova Yu.A. Artificial intelligence in high-speed railways / Yu.A. Pomezova, A.E. Mashtilin // KDU, Dobrosvet: Scientific interdisciplinary research. – 2021. – № 2. p. 57–62.

15. Pynova O.A., Zaripova R.S. Neural network system for recognizing traffic signs // International journal of advanced studies. – 2022. V. 12. № 3–2. p. 46–51

16. Rosenberg I.N., Shaitura S.V. Intelligent Management in the Transport Sector // Slavic Forum – 2020 – № 2(28). p. 94–102

17. Rocheva O.A. The role of artificial intelligence technologies in the digital transformation of the transport industry / Rocheva O.A., Zaripova R.S., Akhmetshin D.A. // Economics and management: problems and solutions – 2023 – № 10 (139). V. 7. C. 47–53

Методика интегральной оценки социально-экономической аттрактивности сельских территорий

Бобер Виктория Сергеевна,

к.э.н., соискатель ученой степени, старший преподаватель кафедры территориального управления и планирования, Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского

Завиваев Николай Сергеевич,

к.э.н., доцент, и.о. заведующего кафедры «Экономика и автоматизация бизнес-процессов», Нижегородский государственный инженерно-экономический университет

В статье изложены теоретические и методологические основы разработанной методики интегральной оценки социально-экономической аттрактивности сельских территорий (МИАСТ), предназначенной для комплексной количественной оценки устойчивости, привлекательности и потенциала сельских территориальных систем.

Методика базируется на факторно-интегральном подходе и объединяет пять укрупненных блоков показателей, отражающих социальные, экономические, инфраструктурные и институциональные характеристики.

Применение методики позволяет формировать интегральный показатель (МИАСТ-100), который служит инструментом оценки сбалансированности развития и дифференциации территорий.

На примере муниципальных образований республики Крым продемонстрирована аналитическая применимость МИАСТ и выявлена пространственные особенности социально-экономической аттрактивности сельской среды региона.

Ключевые слова: методика, аттрактивность, сельские территории, интегральная оценка, региональное развитие, Республика Крым.

Введение

Современные процессы социально-экономического развития сельских территорий России характеризуются высокой степенью пространственной неоднородности. Наличие контрастов в уровне инфраструктурного, демографического и экономического развития создаёт сложности для выработки единых управленческих решений.

В рамках данного исследования предложена методика интегральной аттрактивности сельских территорий (МИАСТ), предназначенная для количественного измерения уровня их устойчивости, сбалансированности и привлекательности. В отличие от традиционных методик, МИАСТ позволяет рассматривать сельскую территорию как систему взаимосвязанных факторов, объединяющую человеческий, производственный и институтский потенциал.

Применение МИАСТ обеспечивает комплексное представление о состоянии сельских территорий и позволяет типологизировать их по уровням социально-экономического развития, выявлять узкие места и приоритетные направления государственной поддержки.

Материалы и методы

В данном исследовании применена методика интегральной аттрактивности сельских территорий, основанная на факторно-интегральном подходе, также использовались методы сравнительного и системно-структурного анализа для выявления взаимосвязей между социально-экономическими, инфраструктурными и институциональными факторами. Расчет интегрального показателя осуществлялся через нормализацию статистических данных, их агрегирование по пяти укрупненным блокам – социально-бытовому, социально-культурному, экономико-производственному, транспортно-коммуникационному и социально-институциональному. Материальной базой представленного исследования выступили научные труды отечественных ученых-экономистов [1–15].

Результаты

Методика МИАСТ опирается на идею интегрального анализа и объединяет в одной системе несколько направлений оценки-социальное, экономическое, инфраструктурное и институциональное.

Такой подход обеспечивает цельность восприятия сельской территории как живой системы, где

уровень развития определяется не только производством, но и качеством социальной среды.

Методическая структура МИАСТ включает пять взаимосвязанных блоков факторов. Каждый блок содержит набор статистических индикаторов, нормированных и агрегированных в единый индекс. Весовые коэффициенты определяются экспертным методом, отражая их значимость в формировании общей аттрактивности.

Методика включает пять блоков факторов, каждый из которых агрегируется в частный индекс. Ве-

совые коэффициенты определяются экспертами методом на основе анализа их влияния на общую устойчивость развития. Структура МИАСТ по блокам представлена в таблице 1.

Из представленных данных видно, что наибольший удельный вес в формировании интегрального показателя отводится экономико-производственному блоку (0,25), что логично отражает ключевую роль занятости и инвестиционной активности в формировании устойчивости сельских территорий.

Таблица 1. Структура факторных блоков методики МИАСТ

Блок факторов	Основные показатели	Удельный вес
Социально-бытовой	Обеспеченность жильем, уровень здравоохранения, розничный оборот	0,20
Социально-культурный	Охват образованием, численность учащихся, обеспеченность врачами и учителями	0,20
Экономико-производственный	Занятость, инвестиции, рентабельность, производство на душу населения	0,25
Транспортно-коммуникационный	Плотность, дорог, интернет-доступ, пассажирооборот	0,15
Социально-институциональный	Уровень госпрограмм, доля субсидий, участие в федеральных проектах	0,20

При этом социально-бытовые и институциональные факторы в совокупности составляют почти 40% общей структуры, что подчёркивает значимость качества жизни и управляемости территории как неотъемлемых компонентов её аттрактивности.

3.методика расчёта интегрального показателя.

Расчёт интегрального индекса МИАСТ базируется на процедуре нормализации показателей и их последующей агрегации с учётом весовых коэффициентов. Формула имеет вид:

$$МИАСТ_i = \frac{\sum_j^n 1^{w_j} \cdot X_{ij}}{\sum_j^n 1^{w_j}} \times 100$$

где: МИАСТ_i – интегральный показатель I-й территории;
X_(ij) – нормализованное значение J-го показателя;
W_J – весовой коэффициент значимости.

После расчёта частных индексов по блокам производится их сведение в итоговый показатель МИАСТ-100, который выражается в баллах от 0 до 100 и позволяет проводить сравнительный анализ территорий. В таблице 2 представлена последовательность этапов: выбор показателей-нормализация данных-расчет индексов-агрегирование-топологизация территорий по МИАСТ-100.

Таблица 2 отражает алгоритм применения методики, где каждый этап обеспечивает переход от статистических данных к аналитической интерпретации.

Нормализация исключает влияние масштаба показателей, а агрегирование позволяет учитывать многомерность факторов, формирующих социально-экономическую устойчивость.

Для проверки работоспособности методики были использованы данные по 20 районам Республики Крым за 2015–2023 гг.

Таблица 2. Логическая схема методики МИАСТ

Место	Сельская территория	МИАСТ-100
1	Симферопольский район	74,5
2	Джанкойский район	68,1
3	Советский район	64,0
4	Красногвардейский район	60,5
5	Бахчисарайский район	58,1
6	Первомайской район	54,6
7	Черноморский район	52,4
8	Белогорский район	51,8
9	Красноперекоский район	47,8
10	Кировский район	44,6
11	Нижегорский район	42,8

Построение индекса МИАСТ-100 позволило выявить пространственные различия и сгруппировать территории по уровню аттрактивности, что представлено в таблице 3.

Таблица 3. Интегральные показатели МИАСТ-100 по районам Республики Крым

№	Район	МИАСТ-100	Группа аттрактивности
1	Симферопольский	84,4	высокая
2	Красногвардейский	81,7	высокая
3	Белогорский	79,3	средняя
4	Сакский	77,9	средняя
5	Джанкойский	74,5	средняя
6	Бахчисарайский	73,1	средняя
7	Черноморский	68,7	Ниже средней
8	Раздольненский	65,8	Ниже средней
9	Ленинский	63,2	низкая
10	Советский	61,4	низкая

Представленные данные в таблице 3 показывают, что структура аттрактивности сельских районов Крыма имеет ярко выраженный центр-периферийный характер.

Высокие значения наблюдаются в Симферопольском и Красногвардейском районах-благодаря концентрации транспортных узлов, инвестиционной активности и социальной инфраструктуры.

В то же время восточные и северо-западные районы демонстрируют низкие показатели из-за ограниченного доступа к услугам и слабой диверсификации экономики.

Таким образом, методика МИАСТ позволяет не только зафиксировать уровень развития, но и раскрыть внутреннюю структуры региональных диспропорций, что имеет принципиальное значение для пространственного планирования. Далее, на рисунке 1 представлено распределение интегрального показателя МИАСТ-100 по некоторым сельским территориям Республики Крым.

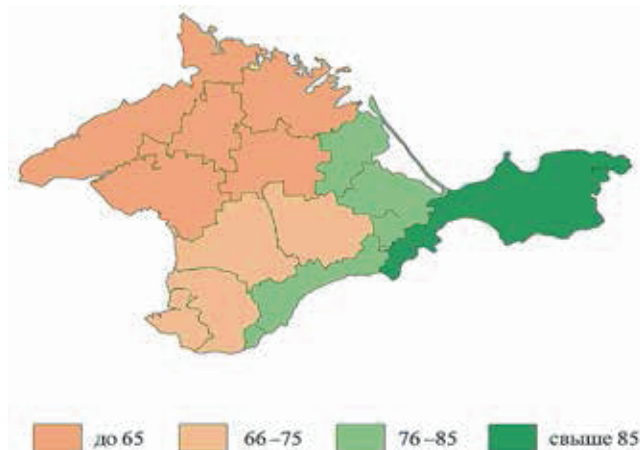


Рис. 1. Пространственное распределение интегрального показателя МИАСТ по некоторым сельским территориям Республики Крым

Рисунок 1 визуализирует уровни аттрактивности: до 65-низкая; 66–75– средняя; 76–85-выше средней; свыше 85-высокая.

Данная интерпретация результатов позволяет наглядно увидеть пространственную поляризации; высокоаттрактивные зоны формируются вокруг Симферополя и Белогорска, в то время как периферийные районы западного и восточного побережья нуждаются в институциональной поддержке и развитии инфраструктуры. Таким образом, карта подтверждает аналитические выводы и демонстрирует практическую ценность МИАСТ для геоинформационного мониторинга.

Применение методики МИАСТ выявило несколько ключевых закономерностей

- увеличение среднего интегрального значения МИАСТ по Республики Крым с 58,3 до 74,1 балла (рост 27%) за 2015–2023гг;
- укрепление влияния социально-институциональных факторов, особенно в районах, участвующих в государственных программах развития АПК в благоустройства;
- сохранение структурного неравенства между центральными и периферийными зонами, где

ограниченность инфраструктуры сдерживает рост аттрактивности.

В совокупности данные тенденции подтверждают, что аттрактивность является интегративным показателем устойчивости-она формируется не столько экономическим ростом, сколько сбалансированностью всех подсистем сельской жизни.

Заключение

Разработанная методика интегральной оценки социально-экономической аттрактивности сельских территорий (МИАСТ) представляет собой универсальный аналитический инструмент, позволяющий системно оценивать и сравнивать сельские территории по уровню развития, устойчивости и сбалансированности.

В отличие от традиционных статистических подходов, МИАСТ интегрирует качественные и количественные характеристики, что обеспечивает комплексность анализа.

Результаты применения методики в Республики Крым подтвердили её эффективность в выявлении пространственных различий и потенциалов роста.

Практическая значимость методики заключается в возможности её использования для:

- разработки региональных программ выравнивания развития сельских территорий;
- мониторинга использования национальных проектов в аграрной и социальной сферах;
- формирования рейтингов муниципальных образований и оценки эффективности управления;
- пространственного моделирования и сценарного прогнозирования

В перспективе методика может быть расширена за счёт внедрения геоинформационного и динамического компонентов, что позволит проводить мониторинг изменений в реальном времени и формировать долгосрочные прогнозы развития.

Таким образом, МИАСТ становится не только инструментом анализа, но и методологической основой для новой парадигмы управления сельскими территориями, основанной на измеримости, прозрачности и стратегической ориентации.

Литература

1. Бобер, В.С. Пространственное развитие сельских территорий: исторический анализ и эволюция концепций / В.С. Бобер, Н.С. Завиваев // Наука и культура: поиски и открытия: материалы XIX Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, Балашиха, 26 мая 2025 года. – Балашиха: Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского, 2025. – С. 108–114. – EDN ORJWQC.
2. Бобер, В.С. Социально-экономическое развитие Республики Крым и ее сельских территорий в условиях санкционного давления со стороны стран Запада / В.С. Бобер // Russian Journal

of Management. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 1–16. – DOI 10.29039/2409–6024–2024–12–2–1–16. – EDN BOPXUH.

3. Бобер, В.С. Устойчивое развитие сельских территорий / В.С. Бобер // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 3. – С. 175–182. DOI: 10.37984/2076-9288-2022-3-175-182 EDN: PYWIMF.

4. Валигурский, Д.И. Методические подходы к повышению attractiveness сельских территорий / Д.И. Валигурский, В.С. Бобер // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 59–70. DOI: 10.29030/2309-2076-2024-17-3-59-70 EDN: OOKUZW.

5. Волобуева, Т.А. Роль малых форм хозяйствования в обеспечении устойчивого развития сельских территорий / Т.А. Волобуева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 4. – С. 35–38. EDN: XMGAVF.

6. Галиев, Р.Р. Проект развития аграрного производства и устойчивого развития сельских территорий в регионе / Р.Р. Галиев // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2020. – № 2(2). – С. 68–74. DOI: 10.47309/2713-2358_2020_2_68 EDN: OWVWVU.

7. Завиваев, Н.С. Взаимосвязь социально-экономического развития сельских аграрных территорий и сельского хозяйства / Н.С. Завиваев, В.С. Бобер // Вестник НГИЭИ. – 2025. – № 5(168). – С. 79–87. – DOI 10.24412/2227–9407–2025–5–79–87. – EDN QBLGRQ.

8. Завиваев, Н.С. Роль взаимосвязи производственной и непроизводственной сфер для определения понятия «Сельские территории» / Н.С. Завиваев, В.С. Бобер // Экономика строительства. – 2025. – № 5. – С. 85–88. – EDN HADKGA.

9. Завиваев, Н.С. Анализ внешней торговли Республики Крым: тенденции, структура, санкции / Н.С. Завиваев, В.С. Бобер // Вестник Екатеринбургского института. – 2025. – № 2(70). – С. 17–25. – EDN KXYFXR.

10. Климовских, Н.В. Проблема устойчивого развития сельских территорий и ее решения / Н.В. Климовских // Вестник Университета Российской академии образования. – 2020. – № 1. – С. 117–131. DOI: 10.24411/2072-5833-2020-10011 EDN: YRBXPR.

11. Ляпин, А.В. Выявление и использование социальных резервов устойчивого развития при проектировании объектов АПК / А.В. Ляпин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2005. – № 11–1. – С. 213–215. EDN: KWOGKR

12. Меньщикова, В.И. Устойчивое развитие сельских территорий / В.И. Меньщикова // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 7–8(41–42). – С. 106–110. EDN: PZRTAX.

13. Овчинникова, Н.Г. Практические подходы к устойчивому развитию сельских территорий в России / Н.Г. Овчинникова, Т.С. Водолазская //

Экономика и экология территориальных образований. – 2020. – Т. 4. – № 3. – С. 25–37. DOI: 10.23947/2413-1474-2020-4-3-25-37 EDN: FJVEUW.

14. Плисецкий, Е.Л. Инфраструктурный потенциал территории как фактор устойчивого регионального развития / Е.Л. Плисецкий, Е.Е. Плисецкий // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 3. – С. 165–186. EDN: WBNREP.

15. Пантелеева, О.И. Устойчивое развитие сельских территорий: институциональный аспект / О.И. Пантелеева; О.И. Пантелеева. – Москва: Изд-во ИП Насирддинова В.В., 2011. ISBN: 978–5–905523–07–6 EDN: QVCZWD.

METHODOLOGY FOR THE INTEGRATED ASSESSMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC ATTRACTIVENESS OF RURAL AREAS (MIAS): THEORETICAL FOUNDATIONS AND APPLICATIONS

Bober V.S., Zavivaev N.S.

Vernadsky Russian State University for National Economy, Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University

This article presents the theoretical and methodological foundations of the developed methodology for the integrated assessment of the socio-economic attractiveness of rural areas (IASAR), designed for a comprehensive quantitative assessment of the sustainability, attractiveness, and potential of rural territorial systems.

The methodology is based on a factor-integrated approach and combines five aggregated sets of indicators reflecting social, economic, infrastructural, and institutional characteristics. Application of the methodology allows for the formation of an integrated indicator (IASAR-100), which serves as a tool for assessing the balance of development and differentiation of territories.

Using municipalities in the Republic of Crimea as an example, the analytical applicability of IASAR is demonstrated and the spatial characteristics of the socio-economic attractiveness of the region's rural environment are identified.

Keywords: methodology, attractiveness, rural areas, integrated assessment, regional development, Republic of Crimea.

References

1. Bober, V.S. Spatial development of rural areas: historical analysis and evolution of concepts / V.S. Bober, N.S. Zavivaev // Science and culture: searches and discoveries: materials of the XIX International scientific and practical conference dedicated to the 80th anniversary of Victory in the Great Patriotic War, Balashikha, May 26, 2025. – Balashikha: Vernadsky Russian State University of National Economy, 2025. – Pp. 108–114. – EDN ORJWQC.

2. Bober, V.S. Socio-economic development of the Republic of Crimea and its rural areas under the conditions of sanctions pressure from Western countries / V.S. Bober // Russian Journal of Management. – 2024. – Vol. 12, No. 2. – Pp. 1–16. – DOI 10.29039/2409–6024–2024–12–2–1–16. – EDN BOPXUH.

3. Bober, V.S. Sustainable development of rural areas / V.S. Bober // Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy. – 2022. – No. 3. – Pp. 175–182. DOI: 10.37984/2076-9288-2022-3-175-182 EDN: PYWIMF.

4. Valigursky, D.I. Methodological approaches to increasing the attractiveness of rural areas / D.I. Valigursky, V.S. Bober // Economic systems. – 2024. – Vol. 17, No. 3. – Pp. 59–70. DOI: 10.29030/2309-2076-2024-17-3-59-70 EDN: OOKUZW.

5. Volobueva, T.A. The role of small farms in ensuring sustainable development of rural areas / T.A. Volobueva // Economy of agricultural and processing enterprises. – 2018. – No. 4. – Pp. 35–38. EDN: XMGAVF.

6. Galiev, R.R. Project for the development of agricultural production and sustainable development of rural areas in the region / R.R. Galiev // Ufa Humanitarian Scientific Forum. – 2020. – No. 2 (2). – Pp. DOI: 10.47309/2713-2358_2020_2_68 EDN: OWVWVU.

7. Zavivaev, N.S. Interrelation of socio-economic development of rural agricultural territories and agriculture / N.S. Zavivaev,

V.S. Bober // Bulletin of NGIEI. – 2025. – No. 5(168). – P. 79–87. – DOI 10.24412/2227–9407–2025–5–79–87. – EDN QBLGRQ.

8. Zavivaev, N.S. The role of the relationship between production and non-production spheres for defining the concept of “Rural territories” / N.S. Zavivaev, V.S. Bober // Construction Economics. – 2025. – No. 5. – P. 85–88. – EDN HADKGA.

9. Zavivaev, N.S. Analysis of Foreign Trade of the Republic of Crimea: Trends, Structure, Sanctions / N.S. Zavivaev, V.S. Bober // Bulletin of the Catherine Institute. – 2025. – No. 2(70). – P. 17–25. – EDN KXYFXR.

10. Klimovskikh, N.V. The Problem of Sustainable Development of Rural Areas and Its Solutions / N.V. Klimovskikh // Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. – 2020. – No. 1. – P. 117–131. DOI: 10.24411/2072-5833-2020-10011 EDN: YRBX-PR.

11. Lyapin, A.V. Identification and use of social reserves of sustainable development in the design of agro-industrial complex facil-

ities / A.V. Lyapin // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2005. – No. 11–1. – P. 213–215. EDN: KWOGKR

12. Menshchikova, V.I. Sustainable development of rural areas / V.I. Menshchikova // Socio-economic phenomena and processes. – 2012. – No. 7–8 (41–42). – P. 106–110. EDN: PZRTAX.

13. Ovchinnikova, N.G. Practical approaches to sustainable development of rural areas in Russia / N.G. Ovchinnikova, T.S. Vodolazskaya // Economy and ecology of territorial entities. – 2020. – Vol. 4. – No. 3. – P. 25–37. DOI: 10.23947/2413-1474-2020-4-3-25-37 EDN: FJVEUW.

14. Plisetsky, E.L. Infrastructure potential of the territory as a factor in sustainable regional development / E.L. Plisetsky, E.E. Plisetsky // Issues of public and municipal administration. – 2020. – No. 3. – P. 165–186. EDN: WBNREP.

15. Panteleeva, O.I. Sustainable development of rural areas: institutional aspect / O.I. Panteleeva; O.I. Panteleeva. – Moscow: Publishing House IP Nasirdinov V.V., 2011. ISBN: 978–5–905523–07–6 EDN: QVCZWD.

Инновационные цифровые маркетинговые технологии как фактор конкурентоспособности организаций электронной торговли: эмпирическая оценка влияния маркетинговых инструментов

Богунев Егор Иванович,

аспирант, Московский инновационный университет,
E-mail: bogunov-1998@mail.ru

Статья посвящена исследованию роли инновационных цифровых маркетинговых технологий как ключевого фактора повышения конкурентоспособности организаций, функционирующих на рынке электронной торговли. В условиях ускоренной цифровизации экономики использование современных инструментов интернет-маркетинга становится средством продвижения товаров и услуг и, одновременно, стратегическим ресурсом, который обеспечивает устойчивый рост и удержание позиций компаний на высококонкурентном рынке. Целью исследования является оценка влияния основных инструментов цифрового маркетинга на развитие e-commerce и выявление их вклада в рост объемов онлайн-продаж. Методологическую основу исследования составили методы эконометрического моделирования, в частности корреляционно-регрессионный анализ, проведенный на основе статистических данных за 2014–2025 гг. Использование множественной линейной регрессии позволило количественно определить силу взаимосвязи между расходами на поисковую, баннерную, видеорекламу, маркетинг в социальных сетях и email-маркетингом и объемами электронной торговли. Результаты анализа показали, что наиболее значительное влияние оказывают баннерная и поисковая реклама, совокупно объясняющие свыше 70% дисперсии модели. Прогнозные расчёты до 2028 года подтверждают сохранение положительной динамики развития e-commerce при постепенном росте доли интеллектуальных маркетинговых технологий, основанных на искусственном интеллекте. Полученные результаты обладают практической ценностью для формирования стратегий цифрового продвижения и повышения эффективности инвестиционной политики компаний электронной торговли.

Ключевые слова: инновационные технологии, электронная торговля, интернет-маркетинг, конкурентоспособность, цифровая экономика, поисковая реклама, баннерная реклама, видеореклама, искусственный интеллект, прогнозирование.

Введение

Развитие электронной торговли в последние годы стало одним из ключевых направлений цифровой трансформации экономики. Конкуренция между участниками рынка электронной коммерции усиливается за счёт внедрения инновационных маркетинговых технологий, которые позволяют повышать эффективность взаимодействия с потребителем.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью анализа влияния цифровых маркетинговых инструментов на формирование конкурентных преимуществ организаций, функционирующих в сфере электронной торговли. В условиях насыщения рынка и роста требований аудитории именно применение инновационных технологий, таких как искусственный интеллект, автоматизированная аналитика, персонализированные коммуникации. Именно они становятся важнейшим фактором повышения конкурентоспособности.

Научная значимость работы заключается в систематизации и количественной оценке влияния отдельных инструментов интернет-маркетинга на динамику развития электронной торговли, а также в выявлении зависимости между уровнем цифровизации маркетинга и ростом конкурентоспособности онлайн-платформ.

Цель исследования – определить степень и направленность влияния инновационных маркетинговых инструментов на результаты деятельности организаций электронной торговли, а также построить прогностическую модель оценки их эффективности в контексте мировой и российской практики.

Материалы и методы

Методологическая база исследования опирается на принципы системного и комплексного подходов, в том числе экономико-статистических методов, корреляционно-регрессионного анализа и прогностного моделирования. Эмпирическую основу составили данные IMARC Group [11], Statista [13], INFOline-Analytics [8], а также аналитические отчёты компании «Яндекс», отражающие динамику инвестиций в интернет-маркетинг и объёмы продаж в электронной торговле за период 2014–2025 гг. Для количественной оценки взаимосвязей между расходами на маркетинговые инструменты и результатами электронной торговли была построена модель множественной линейной регрессии, где зависимой переменной выступает объём мировой

e-commerce (Y), а независимыми – расходы на поисковую рекламу (X_1), баннерную рекламу (X_2), маркетинг в социальных сетях (X_3), видеорекламу (X_4) и email-маркетинг (X_5). Расчёт прогнозных значений выполнен для периода 2025–2029 гг. с использованием средних темпов прироста, рассчитанных по данным 2019–2023 гг. Дополнительно применялись методы сравнительного анализа и эконометрического моделирования для выявления влияния инновационных цифровых технологий на конкурентоспособность организаций электронной торговли.

Литературный обзор

На 2024 год Российская Федерация занимала 14-е место в мировом рейтинге по объему рынка электронной торговли [11]. Среднегодовой темп прироста выручки (CAGR) в период 2024–2027 гг. прогнозируется на уровне 13,5%, что обеспечит достижение объема рынка в 70 539,9 млн долларов США к 2027 году [10]. Аналитики прогнозируют, что в ближайшие годы тенденция увеличения объемов онлайн-продаж в стране сохранится, что согласуется с общемировыми тенденциями.

Генеральный директор компании INFOLine-Analytics Михаил Бурмистров отмечает, что электронная торговля в России демонстрирует уверенное развитие и ускорение [8]. По его словам, несмотря на активный рост, рынок онлайн-продаж находится на начальном этапе формирования, а потенциал его дальнейшего расширения остается значительным. Крупнейшие игроки стремятся увеличить свое присутствие, чтобы занять долю в стремительно растущем многомиллиардном сегменте, пока это еще возможно.

Ключевым фактором положительной динамики стало возобновление роста реальных доходов населения после длительного периода стагнации, что связано с восстановлением экономики после последствий пандемии. Дополнительный импульс развитию рынка придает активное привлечение инвестиций, в том числе за счет выхода крупных компаний на IPO с целью расширения капитала. Прогнозные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1. Прогноз развития рынка e-Commerce на 2024–2028 гг. [12]

Показатель	CAGR 2019–2023 гг.	Прогноз CAGR 2024–2028 гг.
Рост оборота рынка	52%	17,7%
Рост числа заказов	80%	15,4%
Рост среднего чека	-18% (2023 г.)	Стабилизация с 2025 г.
Рост нишевых маркетплейсов	27% (2023 г.)	20–25% ежегодно

Ожидается, что темпы прироста рынка будут постепенно снижаться: если в 2019–2023 гг. среднегодовой темп роста составлял 52%, то в 2024–2028 гг. прогнозируется замедление до 17,7%. Это

объясняется процессами насыщения рынка и стабилизацией моделей потребительского поведения.

В таблице 2 представлены данные о глобальных расходах на ключевые маркетинговые инструменты, при этом необходимо уточнить, что данные по каждому инструменту за 2024 год в открытом доступе по-прежнему не представлены.

Таблица 2. Расходы на инструменты интернет-маркетинга в мире, 2019–2023 гг., млрд долларов США [10]

Год	Расходы на поисковую рекламу	Расходы на баннерную рекламу	Расходы на маркетинг в социальных сетях и мобильных приложениях	Расходы на видеорекламу	Расходы на email-маркетинг
2019	91,1	38,4	77,2	25,4	2,5
2020	106,1	42,7	85,4	28,1	3,1
2021	124,1	46,1	90,5	31,5	3,9
2022	135,9	49,9	95,1	33,1	4,2
2023	155,6	57,2	104,4	36,2	6,1

На рисунке 1 визуализированы данные, представленные выше.



Рис. 1. Расходы на инструменты интернет-маркетинга в мире, 2019–2023 гг., млрд долларов США [10]

Согласно представленным сведениям, наиболее востребованным инструментом остается поисковая реклама, объем расходов на которую в 2023 году превысил 155 млрд долларов США. Далее следуют маркетинг в социальных сетях и мобильных приложениях (около 104,4 млрд долларов) и баннерная реклама (примерно 57,2 млрд долларов).

Проведенный анализ подтверждает, что интернет-маркетинг является одним из основных факторов стимулирования электронной торговли на мировом уровне. Среди наиболее эффективных инструментов выделяются поисковая реклама, реклама в социальных сетях и видеореклама.

Результаты

Опираясь на мировой и российский опыт применения интернет-маркетинга, а также выявленные проблемные аспекты, была выполнена оценка влияния каждого из инструментов на объемы электронной торговли на основе данных за последние десять лет. Информационные сведения об используемых переменных представлены в таблице 3.

Таблица 3. Объем рынка инструментов интернет-маркетинга и электронной торговли в 2014–2023 гг., млрд долл.

Год	Расходы на поисковую рекламу (X1)	Расходы на баннерную рекламу (X2)	Расходы на маркетинг в социальных сетях и мобильных приложениях (X3)	Расходы на видео-рекламу (X4)	Расходы на email-маркетинг (X5)	Объем эл. торговли (Y)
2014	63,1	10,7	32,4	7,2	0,7	680,6
2015	72,4	13,5	41,1	11,6	1,1	820,5
2016	81,7	21,2	57,2	12,2	1,2	963
2017	83,1	29,6	68,8	17,6	1,5	1336
2018	87,4	34,1	71,4	20,6	2,3	1548
2019	91,1	38,4	77,2	25,4	2,5	1845
2020	106,1	42,7	85,4	28,1	3,1	2382
2021	124,1	46,1	90,5	31,5	3,9	2982
2022	135,9	49,9	95,1	33,1	4,2	3535
2023	155,6	57,2	104,4	36,2	6,1	4206

Источник: составлено автором

Таблица 5. Коэффициенты инструментов интернет-маркетинга во множественной линейной регрессии

b5	b4	b3	b2	b1	b0
-196,6180209	15,46439554	-54,88745148	94,47361759	39,93932471	-1061,86
105,761009	15,41984269	12,13866341	25,18529035	5,026252996	222,7023
0,99885944	61,35173819	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
700,6095521	4	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
13185597,11	15056,14312	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д

Источник: составлено автором

Результаты анализа, представленные в таблице 5, позволяют сделать следующие выводы:

1. Поисковая реклама (X1) имеет коэффициент корреляции с объемом электронной торговли (Y) 0,9929, что указывает на крайне сильную положительную зависимость.
2. Баннерная реклама (X2) демонстрирует коэффициент 0,9500, что также свидетельствует о высокой степени взаимосвязи.
3. Маркетинг в социальных сетях и мобильных приложениях (X3) имеет коэффициент 0,9285, что подтверждает его значительное влияние на рынок.
4. Видеореклама (X4) характеризуется коэффициентом 0,9586, отражающим сильную положительную связь.
5. Email-маркетинг (X5) имеет менее выраженное влияние, что подтверждается результатами регрессионного анализа.

Для выявления зависимости между исследуемыми переменными была построена множественная линейная регрессия, чтобы определить степень влияния каждого инструмента на общий объ-

ем электронной торговли. На первом этапе анализа выявлена корреляционная зависимость между совокупными мировыми расходами на интернет-маркетинг и динамикой объемов электронной торговли в период 2014–2023 гг. Результаты показали, что все исследуемые показатели имеют коэффициенты корреляции по модулю выше 0,85, что свидетельствует о высокой степени их взаимосвязи (табл. 4). Таким образом, все рассмотренные данные признаны статистически значимыми для дальнейших расчетов.

Таблица 4. Корреляционный анализ влияния факторов интернет-маркетинга на мировой объем электронной торговли

	Y	X1	X2	X3	X4
Y		0,992888419	0,950043999	0,928491104	0,958595414
X1			0,935300389	0,922426706	0,939643556
X2				0,993725558	0,989222223
X3					0,97765937
X4					

Источник: составлено автором

Для оценки тесноты связей между переменными был проведен корреляционный анализ. Результаты представлены в таблице 5.

ем электронной торговли. Полученные коэффициенты показали, что увеличение расходов на поисковую, баннерную и видеорекламу способствует росту онлайн-продаж, в то время как инвестиции в email-маркетинг и маркетинг в социальных сетях оказывают менее выраженный стимулирующий эффект. Снижение финансирования первых групп инструментов, напротив, может привести к сокращению потребительской активности и замедлению роста электронной торговли.

Для более глубокого понимания влияния каждого инструмента интернет-маркетинга на объемы электронной торговли была построена множественная линейная регрессия. Результаты регрессионного анализа показали, что наибольший вклад в рост объемов электронной торговли вносят баннерная реклама, поисковая реклама и видеореклама.

Индустриальный отчет компании «Яндекс» подтверждает значимость баннерной рекламы как одного из ключевых инструментов стимулирования роста онлайн-продаж. Согласно представленным данным, баннерная реклама занимает ведущие по-

зиции среди форматов интернет-рекламы, на нее приходится около 67% совокупных инвестиций. Второе место по популярности удерживает видеореклама. Подобная структура распределения рекламных бюджетов обусловлена рядом факторов, прежде всего изменением потребительского поведения и повышением восприимчивости аудитории к визуальным форматам коммуникации.

Анализ построенной модели показал, что степень влияния различных инструментов интернет-маркетинга на объем продаж неодинакова: одни оказывают более выраженное воздействие, другие – менее значительное. Однако все рассматриваемые инструменты демонстрируют тенденцию к увеличению применения в будущем. Это связано с постоянной цифровой трансформацией интернет-среды и адаптацией маркетинговых стратегий к новым паттернам поведения пользователей. Таким образом, дальнейшее развитие цифрового маркетинга в электронной торговле напрямую определяется процессами модернизации технологий и изменением структуры спроса.

Для формирования прогностической модели использовались результаты корреляционно-регрессионного анализа, а также статистические данные мировой практики за 2014–2023 гг. Основная цель исследования заключалась в оценке возможных направлений роста объемов электронной торговли при изменении расходов на ключевые инструменты интернет-маркетинга.

Модель прогнозирования основана на уравнении множественной линейной регрессии:

$$Y = -1061,86 + 39,94 * X_1 + 94,47 * X_2 - 54,88 * X_3 + 15,46 * X_4 - 196,62 * X_5,$$

где: Y – объем мировой электронной торговли, млрд долл. США;

X₁ – расходы на поисковую рекламу;

X₂ – расходы на баннерную рекламу;

X₃ – расходы на маркетинг в социальных сетях;

X₄ – расходы на видеорекламу;

X₅ – расходы на email-маркетинг.

Для расчета прогностических показателей на период 2025–2029 гг. были использованы средние темпы прироста, определенные по данным за 2019–2023 гг. (см. табл. 2). Прогностические значения представлены в таблице 6. Расчеты выполнены с применением модели множественной линейной регрессии на основе прогнозируемых значений по каждому инструменту маркетинга.

Таблица 6. Прогноз расходов на инструменты интернет-маркетинга и объемов электронной торговли, 2025–2029 гг., млрд долл. США

Год	X1	X2	X3	X4	X5
2025	173,6	63,5	113,8	39,5	6,9
2026	192,8	70,4	124,0	43,2	7,7
2027	214,3	78,0	134,9	47,1	8,6
2028	237,5	86,5	147,3	51,4	9,5
2029	262,7	96,0	160,8	56,0	10,5

Источник: составлено автором

В результате анализа получены следующие ключевые выводы:

1. Динамика роста. Согласно расчетам, совокупный объем мировой электронной торговли к 2028 году может достичь 7,3 трлн долл. США, что соответствует среднегодовому темпу роста около 10,9%.

2. Роль отдельных инструментов. Наибольшее влияние на прирост объемов e-commerce продолжают оказывать баннерная реклама (коэффициент 94,47) и поисковая реклама (коэффициент 39,94). Это отражает глобальную тенденцию смещения акцентов с органического трафика на платные рекламные каналы.

3. Снижение эффективности отдельных каналов. Несмотря на общий рост затрат, влияние маркетинга в социальных сетях (X₃) и email-маркетинга (X₅) постепенно ослабевает. Это связано с насыщением рекламных каналов и усилением конкуренции за внимание пользователей.

4. Рентабельность инвестиций. При сохранении текущих тенденций, каждый 1 млрд долл., инвестированный в интернет-маркетинг, обеспечивает увеличение совокупных продаж электронной торговли на 42–46 млрд долл., что подтверждает высокую экономическую эффективность цифровых инструментов.

Динамика прогностических значений представлена на рисунке 2, что позволяет наглядно проследить тенденцию дальнейшего роста показателей.

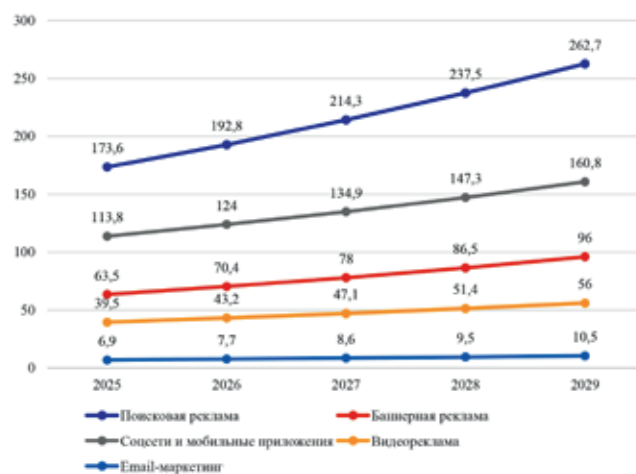


Рис. 2. Прогноз роста мирового объема электронной торговли под влиянием инструментов интернет-маркетинга (2025–2029 гг.)

Источник: составлено автором

Обобщая результаты, можно заключить, что все анализируемые инструменты интернет-маркетинга сохраняют устойчивую положительную корреляцию с объемами электронной торговли. Наибольший стимулирующий эффект оказывают баннерная и поисковая реклама, которые совместно объясняют более 70% общей дисперсии модели.

Современные коммуникационные каналы, основанные на визуальном и интерактивном контенте (видеореклама и социальные сети), требуют дальнейшего технологического совершенства

ния. Одним из приоритетных направлений выступает внедрение систем искусственного интеллекта (AI-driven marketing), способствующих персонализации контента и повышению точности аналитики. Согласно прогнозам, к 2028 году доля затрат на интеллектуальные маркетинговые технологии может достичь 12–14% от всех расходов на интернет-маркетинг, обеспечив дополнительный прирост продаж на 3–4% ежегодно.

Обсуждение

Полученные результаты подтвердили, что инновационные маркетинговые технологии оказывают прямое и статистически значимое влияние на конкурентоспособность организаций электронной торговли. Наиболее сильное воздействие оказывают баннерная и поисковая реклама, это также отражает мировую тенденцию к приоритету визуальных и таргетированных коммуникаций. Отмечается снижение эффективности email-маркетинга и маркетинга в социальных сетях из-за перенасыщения этих каналов и изменением пользовательских паттернов взаимодействия с брендами. При этом возрастающая роль AI-driven marketing и автоматизированной аналитики формирует новые подходы к персонализации и повышению точности прогнозирования поведения потребителей. Таким образом, конкурентоспособность организаций электронной торговли в цифровую эпоху определяется уровнем технологической зрелости применяемых инструментов.

Заключение

Проведённое исследование позволило количественно подтвердить влияние инновационных маркетинговых инструментов на развитие и конкурентоспособность организаций электронной торговли. Результаты корреляционно-регрессионного анализа показали, что наиболее значимый эффект оказывают баннерная и поисковая реклама, в то время как эффективность социальных сетей и email-маркетинга постепенно снижается. Построенная прогностическая модель продемонстрировала, что к 2028 году объём мировой электронной торговли может достичь 7,3 трлн долларов США, при этом доля интеллектуальных маркетинговых технологий в общих расходах составит до 14%. Это подтверждает, что внедрение инновационных цифровых решений становится ключевым фактором укрепления конкурентных позиций организаций e-commerce. Практическая значимость результатов заключается в возможности их применения при формировании маркетинговых стратегий, направленных на повышение эффективности цифровых коммуникаций, оптимизацию рекламных бюджетов и устойчивое развитие компаний электронной торговли в условиях глобальной цифровой трансформации.

Литература

1. Городнова Н.В. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, пробле-

мы регулирования и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 7. – С. 3839–3860.

2. Девлет-Гельды Г. К., Губина Е.А. Электронная торговля и направления ее развития в РФ // Управленческий учет. – 2024. – № 1. – С. 323–329.

3. Желаева С.Э. Опыт применения интернет-технологий маркетинга в России // Прорывные научные исследования: проблемы, пределы и возможности. – 2024. – С. 29–33.

4. Зинин Н.В. Современные тенденции развития цифрового маркетинга в России // Актуальные исследования. – 2025. – № 16 (251). – С. 14–18.

5. Ильяшенко С. Б., Депутатова Е.Ю., Дашков Л.П. Современные технологии развития электронной коммерции и их применение в розничной торговле // Экономические системы. – 2024. – Т. 17. – № 2. – С. 34–46.

6. Слышкина Е. В., Скитёва Е.И. Интернет-маркетинг: понятие и его инструменты // Междисциплинарность научных исследований как фактор. – 2024. – С. 169–172.

7. Стребкова Л.Н. Особенности развития электронной торговли в России: B2C и B2B // Вестник НГУЭУ. – 2025. – № 2. – С. 132–145.

8. Яков & Партнеры. Развитие электронной торговли в России: исследование / Yakov & Partners. – 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://yakovpartners.com/publications/ecom/> (дата обращения: 08.09.2025).

9. AdIndex / PwC / IAB Russia. The Russian interactive advertising market: Survey. – 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://adindex.ru/files2/access/2018_12/230157_DigitalAdspend_final_eng.pdf (дата обращения: 17.09.2025).

10. ECDB. eCommerce Industry in Russia 2017–2029 – Russia eCommerce Market generated an eCommerce revenue of US\$86,603 m in 2024. – ECDB. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ru/all> (дата обращения: 08.09.2025).

11. IMARC Group. Russia E-commerce Market Size & Share Report 2025–2033. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.imarcgroup.com/russia-e-commerce-market> (дата обращения: 17.09.2025).

12. IntelliNews. «E-commerce grows up to 80% in Russian regions in 2024». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.intellinews.com/e-commerce-grows-up-to-80-in-russian-regions-in-2024-361854> (дата обращения: 22.09.2025).

13. ResearchAndMarkets. Russia Ecommerce Market Opportunities Databook – Q1 2024 Update. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5648309/russia-e-commerce-market-opportunities-databook?srsId=AfmBOoq5N0RUw-CjltguFMwDU> (дата обращения: 08.09.2025).

14. Russia-Promo. «Promoting in the Russian Market via Yandex.Direct». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://russia-promo.com/blog/>

promotion-on-the-russian-market-using-contextual-advertising (дата обращения: 22.09.2025).

15. TAdviser. «Интернет-реклама (Российский рынок)». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tadviser.com/index.php/Article%3AOnline_advertising_%28Russian_market%29 (дата обращения: 25.09.2025).

INNOVATIVE DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF E-COMMERCE ORGANIZATIONS: EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE IMPACT OF MARKETING TOOLS

Bogunov E.I.

Moscow Pedagogical State University

The article examines the role of innovative digital marketing technologies as a key factor in enhancing the competitiveness of organizations operating in the e-commerce market. In the context of accelerating digital transformation, the use of modern internet marketing tools serves not only as a promotional mechanism but also as a strategic resource ensuring sustainable growth and market stability. The main purpose of the study is to assess the impact of core digital marketing instruments on e-commerce development and to determine their contribution to the growth of online sales volumes. The methodological framework of the research is based on econometric modeling, particularly correlation and regression analysis, using statistical data from 2014 to 2025. A multiple linear regression model was applied to evaluate the relationship between marketing expenditures—such as search advertising, banner advertising, video marketing, social media marketing, and email marketing—and the performance of global and national e-commerce markets. The analysis demonstrated that banner and search advertising exert the strongest positive influence, jointly explaining more than 70% of the variance in the model. Forecasts up to 2028 indicate the continuation of an upward trend in e-commerce, accompanied by a structural shift toward intelligent AI-driven marketing technologies. The findings have practical significance for developing digital marketing strategies and optimizing investment efficiency aimed at strengthening the competitiveness of e-commerce organizations.

Keywords: innovative technologies, e-commerce, internet marketing, competitiveness, digital economy, search advertising, banner advertising, video marketing, artificial intelligence, forecasting.

References

1. Gorodnova N.V. Electronic commerce in Russia and abroad: analysis of dynamics, regulatory problems and prospects // Economics, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14. – No. 7. – P. 3839–3860.

2. Devlet-Geldy G. K., Gubina E.A. Electronic commerce and the directions of its development in the Russian Federation // Managerial accounting. – 2024. – № 1. – P. 323–329.

3. Zhelaeva S.E. The experience of using Internet marketing technologies in Russia // Breakthrough scientific research: problems, limits and opportunities. – 2024. – P. 29–33.

4. Zinin N.V. Modern trends in the development of digital marketing in Russia // Current research. – 2025. – № 16 (251). – P. 14–18.

5. Ilyashenko S. B., Deputatova E. Yu., Dashkov L.P. Modern technologies of e-commerce development and their application in retail trade // Economic systems. – 2024. – Vol. 17. – No. 2. – P. 34–46.

6. Slyshkina E. V., Skiteva E.I. Internet marketing: the concept and its tools // Interdisciplinarity of scientific research as a factor. – 2024. – P. 169–172.

7. Strebkova L.N. Features of the development of electronic commerce in Russia: B2C and B2B // Bulletin of the NGUEA. – 2025. – No. 2. – P. 132–145.

8. Yakov & Partners. The development of electronic commerce in Russia: a study / Yakov & Partners. – 2024. [Electronic resource]. Access mode: <https://yakovpartners.com/publications/ecom/> (date of access: 09/08/2025).

9. AdIndex / PwC / IAB Russia. The Russian interactive advertising market: Survey. – 2024. [Electronic resource]. Access mode: https://adindex.ru/files2/access/2018_12/230157_DigitalAdspend_final_eng.pdf (date of request: 09/17/2025).

10. ECDB. eCommerce Industry in Russia 2017–2029 – Russia eCommerce Market generated an eCommerce revenue of US\$86,603 m in 2024. – ECDB. [electronic resource]. Access mode: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ru/all> (date of access: 09/08/2025).

11. IMARC Group. Russia E-commerce Market Size & Share Report 2025–2033. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.imarcgroup.com/russia-ecommerce-market> (date of request: 09/17/2025).

12. IntelliNews. «E-commerce grows up to 80% in Russian regions in 2024». [electronic resource]. Access mode: <https://www.intelinews.com/e-commerce-grows-up-to-80-in-russian-regions-in-2024-361854> (accessed: 09/22/2025).

13. ResearchAndMarkets. Russia Ecommerce Market Opportunities Databook – Q12024 Update. [electronic resource]. Access mode: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5648309/russia-ecommerce-market-opportunities-databook?srsId=AfmBOq5N0RUw-CjltguFMwDU> (date of request: 09/08/2025).

14. Russia-Promo. «Promoting in the Russian Market via Yandex.Direct». [electronic resource]. Access mode: <https://russia-promo.com/blog/promotion-on-the-russian-market-using-contextual-advertising> (date of access: 09/22/2025).

15. TAdviser. «Online advertising (Russian market)». [electronic resource]. Access mode: https://tadviser.com/index.php/Article%3AOnline_advertising_%28Russian_market%29 (date of request: 09/25/2025).

Управление рисками в процессе государственного регулирования финансовой системы

Вахтуров Егор Владимирович,

аспирант кафедры экономики инновационного развития,
МГУ имени М.В. Ломоносова
E-mail: vakhturov.1999@mail.ru

Актуальность статьи определяется ростом значения государственного регулирования финансовой системы в новых экономических реалиях. В условиях санкционного давления на российскую финансовую систему повышается воздействие на нее различных рисков, что требует совершенствования механизмов ее регулирования. На основе анализа сложившихся в российской практике методик оценки рисков государственного регулирования автор показывает, что большинство исследователей не учитывает влияние цифровизации на процесс управления. В связи с чем в статье предлагается интегрированный подход к оценке рисков государственного управления финансовой системы с позиции функционирования системы и ее цифровизации. В рамках этого подхода построена матрица оценки рисков, которая структурирована по основным компонентам, включая не только описание риска, но и оценку степени влияния риска на конкретное направление государственного регулирования финансовой системы. Примененный подход позволяет установить взаимосвязь разных по содержанию направлений в структуре государственного управления финансовой системой посредством совокупного анализа двух групп рисков, а также провести их ранжирование по степени оказываемого влияния, что может служить основой выработки оптимальных механизмов по минимизации выявленных рисков.

Ключевые слова: финансовая система, государственное управление, риски, матрица оценки рисков, оценка рисков, качественный и количественный анализ, дифференцированный подход.

Введение

Финансовая система государства представляет собой совокупность денежных отношений, в основе которых лежат распределительные механизмы, обеспечивающие функционирование всех секторов экономики. Несмотря на то, что финансовая система выполняет важнейшую роль в структуре государства, она также как и другие элементы государственного управления подвергается влиянию рисков. Связано это с наличием неопределенности, обусловленной постоянной потребностью в альтернативном выборе решений, возможностью проведения качественной и количественной оценки осуществления того или иного варианта [1]. В то же время неопределенность может принимать формы проявления в виде риска, реализуемого в связи с наличием возможности развития неблагоприятных ситуаций и проявлением их последствий.

Риски, характерные для финансовой системы, реализуются в процессе управления финансовыми потоками, которые образуются между государством и участниками финансовой системы. Они имеют форму проявления как вероятности потери финансовых ресурсов, характеризуя, тем самым, вероятность развития неблагоприятного события, следствием которого становятся финансовые потери, недополучение доходов государством или получателями государственных услуг [2]. В связи с этим основной задачей управления рисками финансовой системы должно стать повышение ее устойчивости путем создания механизмов, обеспечивающих выполнение возложенных на эту систему обязательств.

Целью данной статьи является оценка рисков государственного регулирования финансовой системы для обеспечения повышения ее устойчивости. Достижение поставленной цели реализовано посредством применения методов системного и сравнительного анализа, которые позволили выявить основные риски финансовой системы государства и построить матрицу оценки рисков для поиска механизмов ее регулирования.

Исследованию вопросов проявления рисков посвящено значительное количество отечественных и зарубежных работ, вместе с тем большая часть таких исследований сосредоточена на изучении предпринимательских рисков [3, 4, 5], в то время как риски в государственном управлении на сегодняшний день менее изучены в экономической науке.

Среди авторов, которые исследуют вопросы оценки рисков, основное внимание уделяется выявлению и оценке рисков в рамках системы финан-

сового управления, большинство из которых рассматривается без учета влияния цифровых технологий [6]. Саадулаева Т.А., Шляхтина И.А. в своем исследовании сосредотачиваются на оценке размера приемлемого риска, возникающего в государственном управлении, при этом обосновывают позицию нейтральности к риску [7]. По мнению ряда исследователей, оценка рисков должна проводиться на основе метода экспертных оценок [8]. В российской практике существует несколько методических подходов, оценивающих риски внедрения цифровых технологий, которые имеют проявление в процессе изменения государственного управления [9, 10].

При этом нужно подчеркнуть, что рассмотренные методические подходы исследуют риски не финансовой системы государства, а государственного управления в целом. Большинство из рассмотренных подходов отличается некоторой фрагментарностью анализа рисков, применением раздельного анализа финансовых и цифровых рисков. В силу этого необходимо рассмотреть оценку рисков, проявляющихся в процессе государственного управления финансовой системой, с учетом цифровизации этого процесса.

Оценка рисков государственного регулирования финансовой системы

В управлении рисками финансовой системы имеют проявление специфические особенности. Во-первых, риски финансовой системы оказывают влияние на всех участников отношений, складывающихся внутри системы. Во-вторых, при влиянии внешних отрицательных факторов, приводящих к недополучению государством бюджетного дохода, финансовая система не освобождается от выполнения возложенных на нее финансовых обязательств по отношению к ее участникам. В-третьих, риски, оказывающие влияние на финансовую систему, могут возникать в результате изменения мировой конъюнктуры и колебания цен на сырье. В-четвертых, финансовая система ограничена в возможностях принимать на себя большие риски, поскольку успехом ее функционирования является безрисковая деятельность.

Основу управления рисками для финансовой системы должна составлять систематизация рисков и их идентификация. Такой подход к принятию управленческих решений направлен на снижение рисков посредством проведения качественного и количественного анализа.

Для определения механизмов управления рисками в процессе государственного регулирования финансовой системы автором предлагается применить интегрированный подход к выявлению рисков, в рамках которого выделить: риски осуществления контроля и надзора за деятельностью участников финансовой системы (бюджетные (РФ1), налоговые (РФ2), риски управления задолженностью (РФ3), резервные (РФ4), риски управления кредитными ресурсами (РФ5); инфляционный риск (РФ6),

риск упущенной финансовой выгоды (РФ7), операционные риски (РФ 8)) и риски использования цифровых механизмов в осуществлении государственного регулирования финансовой системы (киберугрозы (РЦ1); зависимость от Интернета (РЦ2); отставание нормативно-правовой базы от развития современных технологий (РЦ3); разрыв в цифровых компетенциях, полученных работниками в учебных заведениях, и реальными потребностями применения цифровых технологий (РЦ4)).

В целях апробации методического подхода автором построена матрица оценки рисков финансовой системы, которая рассматривается как инструмент для систематизации, оценки и приоритизации рисков, возникающих в процессе государственного регулирования финансовой системы.

Вероятность наступления риска и оценка последствий рисков были определены экспертным путем. К оценке были привлечены 7 экспертов, в качестве которых выступали представители органов власти, финансисты, представители академического сообщества, которые дали оценку выделенным автором рискам по двум направлениям: вероятность осуществления выделенных рисков и последствия наступления этих рисков.

Вероятность наступления риска оценивалась в пятибалльном диапазоне от 1 – очень низкая до 5 – критическая. Согласованность мнений экспертов была проверена расчетом множественного коэффициента ранговой корреляции (коэффициента конкордации).

Первоначально проведена экспертная оценка вероятности наступления рисков (табл. 1).

Таблица 1. Экспертная оценка вероятности наступления рисков (в баллах)

Риск	Экспертная оценка							Средняя оценка
	31	32	33	34	35	36	37	
РФ1	4	3	4	4	5	4	5	4,1
РФ2	2	3	3	4	3	2	4	3,0
РФ3	5	4	4	5	4	4	4	4,3
РФ4	3	4	3	4	3	4	3	3,5
РФ5	5	5	4	4	5	4	5	4,6
РФ6	4	3	5	4	3	4	4	3,8
РФ7	3	3	2	3	3	4	1	2,8
РФ8	2	4	3	3	4	2	2	2,9
РЦ1	5	4	3	4	5	4	3	4,0
РЦ2	2	3	4	5	3	4	3	3,4
РЦ3	2	3	3	3	2	3	2	2,6
РЦ4	2	2	2	3	3	2	2	2,3

Составлено автором.

Для того, чтобы убедиться в согласованности мнений экспертов, проведена ранжированная оценка вероятности наступления рисков и расчет множественного коэффициента ранговой корреляции (коэффициента конкордации) (табл. 2).

Таблица 2. Ранжированная оценка вероятности наступления рисков и расчет множественного коэффициента ранговой корреляции (коэффициента конкордации)

Риск	Расчет с учетом связанных рангов							Сумма рангов	Отклонения от средней суммы рангов	Квадрат отклонений от средней суммы рангов
	31	32	33	34	35	36	37			
РФ5	8.5	4.5	9.5	7.5	11	8.5	11.5	61	15.5	240.25
РФ3	3	4.5	5	7.5	4.5	2	9	35.5	-10	100
РФ1	11	9.5	9.5	11.5	8.5	8.5	9	67.5	22	484
РЦ1	6.5	9.5	5	7.5	4.5	8.5	6	47.5	2	4
РФ6	11	12	9.5	7.5	11	8.5	11.5	71	25.5	650.25
РФ4	8.5	4.5	12	7.5	4.5	8.5	9	54.5	9	81
РЦ2	6.5	4.5	1.5	2.5	4.5	8.5	1	29	-16.5	272.25
РФ2	3	9.5	5	2.5	8.5	2	3	33.5	-12	144
РФ8	11	9.5	5	7.5	11	8.5	6	58.5	13	169
РФ7	3	4.5	9.5	11.5	4.5	8.5	6	47.5	2	4
РЦ3	3	4.5	5	2.5	1	4	3	23	-22.5	506.25
РЦ4	3	1	1.5	2.5	4.5	2	3	17.5	-28	784
Коэффициент конкордации										0,57

Составлено автором.

Для этого был проведен расчет связанных рангов, т.е. повторяющихся ответов разных экспертов по одному вопросу, затем определена сумма новых уточненных рангов, вычислены отклонения и получены расчеты их квадратов. Это позволило рассчитать коэффициент конкордации данного экспертного опроса, результат которого составил 0,57.

Полученное значение коэффициента конкордации (0,57) свидетельствует о среднем уровне согласованности мнений экспертов, что характеризует допустимый уровень признания проведенной экспертной оценки вероятности наступления рисков, выделенных автором в целях настоящего исследования.

На тех же принципах была проведена экспертная оценка последствий наступления риска (табл. 3), которая также затем была ранжирована с целью расчета множественного коэффициента ранговой корреляции (коэффициента конкордации) (табл. 4).

Полученное значение коэффициента конкордации (0,66) свидетельствует о высоком уровне согласованности мнений экспертов, что характеризует признание проведенной экспертной оценки вероятности последствий рисков как достоверной. Подтвержденная экспертная оценка вероятности проявления рисков и оценки последствий наступления рисков составили основу для построения матрицы оценки рисков государственного регулирования финансовой системы.

Таблица 3. Экспертная оценка последствий наступления рисков (в баллах)

Риск	Экспертная оценка							Средняя оценка
	31	32	33	34	35	36	37	
РФ1	4	4	3	4	4	4	3	3,7
РФ2	3	4	3	4	3	2	4	3,3
РФ3	5	5	4	5	5	5	5	4,9
РФ4	2	3	3	4	3	4	3	3,1
РФ5	5	5	4	5	5	4	5	4,7
РФ6	5	4	5	4	4	4	4	4,3
РФ7	3	3	4	3	3	4	2	3,2
РФ8	4	4	3	4	4	3	3	3,6
РЦ1	5	4	5	4	5	4	5	4,6
РЦ2	3	3	4	5	4	4	3	3,7
РЦ3	3	3	3	3	2	3	3	2,8
РЦ4	3	3	2	3	3	2	3	2,7

Составлено автором.

Таблица 4. Ранжированная оценка вероятности последствий рисков и расчет множественного коэффициента ранговой корреляции (коэффициента конкордации)

Риск	Расчет с учетом связанных рангов							Сумма рангов	Отклонения от средней суммы рангов	Квадраты отклонений от средней суммы рангов
	31	32	33	34	35	36	37			
РФ5	7.5	8	4	6.5	7	8	3.5	44.5	-1	1
РФ3	4	8	4	6.5	3	1.5	8	35	-10.5	110.25
РФ1	10.5	11.5	8.5	11	11	12	11	75.5	30	900
РЦ1	1	3	4	6.5	3	8	3.5	29	-16.5	272.25
РФ6	10.5	11.5	8.5	11	11	8	11	71.5	26	676
РФ4	10.5	8	11.5	6.5	7	8	8	59.5	14	196
РЦ2	4	3	8.5	2	7	8	8	40.5	-5	25
РФ2	7.5	8	4	6.5	7	3.5	3.5	40	-5.5	30.25
РФ8	10.5	8	11.5	6.5	11	8	11	66.5	21	441
РФ7	4	3	8.5	11	7	8	3.5	45	-0.5	0.25
РЦ3	4	3	4	2	1	3.5	3.5	21	-24.5	600.25
РЦ4	4	3	1	2	3	1.5	3.5	18	-27.5	756.25
Коэффициент конкордации										0,66

Составлено автором.

Матрица оценки рисков представляет собой оценочный механизм определения вероятности наступления негативного события и его последствий. С точки зрения оценки ущерба, который риск может нанести, его можно определить как произведение вероятности наступления риска на степень тяжести ущерба (табл. 5).

В представленной в табл. 5 матрице оценки рисков наибольшее значение по вероятности проявления и последствиям ущерба имеют риски, свя-

занные с управлением кредитными ресурсами, с оценкой в 4,6 и 4,7, соответственно. Затем следуют риски, связанные с управлением задолженностью, с оценкой 4,3 и 4,9, соответственно. На третьем месте по значимости находятся киберриски (4,0 и 4,6, соответственно). И на четвертом месте бюджетные риски (4,0 и 3,7, соответственно). В то время как остальные риски находятся в зоне среднего и низкого уровня вероятности проявления и возможного ущерба.

Таблица 5. Матрица оценки рисков государственного регулирования финансовой системы

Риск	Характеристика риска	Средняя оценка экспертов	
Риски, связанные с функционированием финансовой системы			
Бюджетные риски	Бюджетные риски проявляются через события, которые могут оказать влияние или привести к отклонениям от целевых значений бюджета: дефицит бюджета составил в 2024 г. 3,485 трлн рублей, или 1,7% ВВП [11].	Вероятность	4,1
		Последствия	3,7
Налоговые риски	Налоговые риски проявляются в случае снижения поступлений сумм налогов, являющихся основной составляющей частью государственного бюджета: объем недоимки по налогам составил 2,37 трлн руб. в 2024 г. [12].	Вероятность	3,0
		Последствия	3,3
Риски управления задолженностью	Риски управления задолженностью содержат возможности получения финансовых потерь в связи с изменением ситуации на финансовом рынке под влиянием внешних или внутренних факторов. Финансовые потери в связи изменением ситуации на финансовом рынке привели к росту государственного долга России в 2024 г. на 13,5% или 3,5 трлн руб. [13].	Вероятность	4,3
		Последствия	4,9
Резервные риски	Резервные риски финансовой системы связаны с управлением государственными финансовыми резервами и проявляются в форме обесценения финансовых ресурсов; «заморозки» финансовых ресурсов в активах; изменения объема резервных фондов под влиянием волатильности иностранных валют, находящихся в фондах. Объем международных (золотовалютных) резервов РФ в декабре 2024 года уменьшился на \$7,418 млрд, или на 1,2% [14].	Вероятность	3,5
		Последствия	3,1
Риски управления кредитными ресурсами	Риски управления кредитными ресурсами возникают в связи с вероятностью получения убытков из-за изменения макроэкономической ситуации в экономике и сбоев в организации кредитного процесса. Из-за снижения среднего курса доллара на 1 рубль годовые доходы казны РФ сокращаются на 100–160 млрд. [15].	Вероятность	4,6
		Последствия	4,7

Риск	Характеристика риска	Средняя оценка экспертов	
Риски, связанные с функционированием финансовой системы			
Инфляционный риск	Инфляционные риск проявляется как возможность получения потерь из-за обесценивания стоимости денег вследствие инфляции. Размер инфляции в целом за 2024 год вырос до 9,52% после 7,42% в 2023 году [16].	Вероятность	3,8
		Последствия	4,3
Риск упущенной финансовой выгоды	Риски, связанные с упущенной выгодой, рассматриваются как риски косвенного наступления финансового ущерба (неполученной прибыли) в результате неисуществления запланированных мероприятий. Объем ущерба из-за неполученной прибыли: нефтегазовые поступления в бюджет РФ в 2024 г. уменьшились на 520 млрд руб. [17].	Вероятность	2,8
		Последствия	3,2
Операционные риски	Операционные риски связаны с возникновением убытков или дополнительных затрат из-за несовершенства применяемых в управлении процедур или нарушения сотрудниками законодательства или правил управления. Ущерб от злоупотреблений госслужащих составил 14,2 млрд руб. в 2024 году [18].	Вероятность	2,9
		Последствия	3,6
Риски, связанные с цифровизацией регулирования финансовой системы			
Киберриски	Киберриски проявляются в форме кибератак на органы государственного управления и электронные ресурсные системы, осуществляющие регулирующие функции. Объем потерь в связи с утечкой данных для государственного сегмента составили 5,5 млн рублей от одной утечки информации [19].	Вероятность	4,0
		Последствия	4,6
Зависимость от Интернета	Зависимость от Интернета как риск проявляется в возможности нарушения нормального функционирования цифровой инфраструктуры вследствие нарушения связи, сокращения трафика, способных полностью парализовать работу входящих в регулятивную структуру систем. Объем потерь составляет 4 млрд руб. в год [20].	Вероятность	3,4
		Последствия	3,7
Риски, связанные с цифровизацией регулирования финансовой системы			
Отставание нормативно-правовой базы	Отставание нормативно-правовой базы в процессе цифровизации государственного регулирования проявляется в том, что отдельные регулятивные функции, переводимые в цифровой диапазон, еще не получили нормативно-правового закрепления. Наличие таких расхождений часто проявляется в совершении мошеннических схем и преступлений с использованием информационно-коммуникационных технологий. Потери от мошеннических схем и преступлений: ущерб от действий кибермошенников в РФ в 2024 г. вырос на 36%, до 200 млрд руб. [21].	Вероятность	2,6
		Последствия	2,8
Разрыв в цифровых компетенциях	Разрыв в цифровых компетенциях проявляется в отставании современной системы образования от реальных потребностей в сфере цифровых технологий, в результате чего государственные служащие в недостаточной степени владеют цифровыми компетенциями, что приводит к проявлению операционных рисков. Затраты на повышение квалификации и переобучение государственных служащих: от 170 до 540 руб./человеко-час (в зависимости от региона) составляет стоимость повышения квалификации одного госслужащего [22].	Вероятность	2,3
		Последствия	2,7

Составлено автором.

Заключение

Полученная иерархия рисков государственного регулирования финансовой системы позволила выделить наиболее значимые риски, требующие применения первостепенных мер по их минимизации. Такой подход позволяет сформулировать шкалу приоритетности мер, необходимых для эффективной реализации государственного регулирования финансовой системы с учетом наиболее значимых направлений управляющего воздействия. Рассматривая матрицу оценки рисков как заблаговременный анализ рисков, возникает возможность разработки защитных мер, позволяющих снизить финансовые и временные потери в процессе осуществления государственного управления финансовой системой.

Проведение дифференцированной оценки рисков по двум направлениям – функционирования государственных органов и применения цифровых механизмов государственного управления финансовой системой – позволяет установить взаимосвязь этих двух направлений посредством построения шкалы приоритетности рисков, что может служить основой выработки оптимальных решений по управлению рисками. Данный вывод демонстрирует оперативные возможности предложенного автором методического подхода, что реализуется в возможности приоритезации выявленных рисков государственного регулирования финансовой системы с последующим разделением их на группы по степени важности для осуществления процесса управления рисками.

1. Хвостенко О.А. Построение риск-ориентированной модели государственного цифрового финансового контроля / О.А. Хвостенко, В.В. Цой // Экономические науки. – 2024. – № 1 (230). – С. 219–222.
2. Дорофеев М.Л. Научная дискуссия о сущности государственного финансового регулирования в современных условиях // Вестник университета. – 2021. – № 3. – С. 140–148.
3. Афанасьев М.П. Финансовый сектор экономики: динамика и факторы развития / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2022. – № 4. – С. 286–301, DOI: 10.47711/2076-318-2022-286-301.
4. Eastburn R.W. Risk management and managerial mindset / R.W. Eastburn, A. Sharland // The journal of risk finance. – 2017. – Vol. 18. – P. 21–47.
5. Rejda G.E. Principles of Risk Management and Insurance. 12th edition / G.E. Rejda, M.J. McNamara // New York: Pearson, 2017. – 702 p. ISBN 134082575.
6. Майоров В.И. К вопросу о методах идентификации рисков, возникающих в сфере государственного управления // Вестник Нижегородского университета им. В.И. Лобачевского. – 2018. – № 5. – С. 135–142.
7. Саадулаева Т.А. Подходы к разработке механизмов снижения рисков финансовой безопасности государства в информационной экономике / Т.А. Саадулаева, И.А. Шляхтина // Вектор экономики. Электронный журнал. 2022. № 6. – Электронный ресурс: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2022/6/economic_theory/Saadulaeva_Shlyakhtina.pdf (дата обращения: 10.10.2025)
8. Бузина М.В. Особенности управления рисками в государственных учреждениях / М.В. Бузина, А.И. Естурлиева, С.М. Нурыяхметова, М.А. Пугачева // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5. – С. 1373–1377.
9. Кипервар Е.А. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности / Е.А. Кипервар, Е.В. Мамай, М.С. Мизя, Е.А. Кипервар // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 10. – С. 2223–2242. doi: 10.18334/scel.14.10.110882
10. Добролюбова Е.И. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Клочкова, Э.В. Талапина, Я.Ю. Старцев. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 114 с.
11. Минфин оценил дефицит бюджета по итогам года в 1,7% ВВП. – Электронный ресурс: <https://expert.ru/news/minfin-otsenil-defitsit-byudzheta-po-itogam-goda-v-1-7-vvp/> (дата обращения: 14.10.2025).
12. Раскрыт объем долгов налогоплательщиков перед ФНС. – Электронный ресурс: <https://www.business.ru/news/37996-fns-opublikovala-dannye-onalogovyh-dolgah> (дата обращения: 14.10.2025).

13. Госдолг России: каков на сегодняшний день. – Электронный ресурс: <https://ru.investing.com/news/general-news/article-2788930> (дата обращения: 14.10.2025).

14. Международные резервы РФ в декабре снизились на 1,2%. – Электронный ресурс: <https://www.interfax.ru/business/1003073> (дата обращения: 14.10.2025).

15. Доход, но: крепкий рубль приведет к потере бюджетом почти 2 трлн. Известия. Экономика. 27 марта 2025. – Электронный ресурс: <https://iz.ru/1860485/olga-anaseva-evgenii-grachev/dohod-no-krepkiy-rubl-privedet-k-potere-byudzhedom-pochti-2-trln> (дата обращения: 14.10.2025).

16. Росстат оценил инфляцию в РФ в 2024 году в 9,52%. Электронный ресурс: <https://www.interfax.ru/business/1003113> (дата обращения: 14.10.2025).

17. Нефтегазовые поступления в бюджет РФ в 2024 г. уменьшатся на 520 млрд руб. – Электронный ресурс: <https://www.interfax.ru/russia/964746> (дата обращения: 14.10.2025).

18. Ущерб от коррупции в России в 2024 году составил 14,2 миллиарда рублей. – Электронный ресурс: <https://ria.ru/20241208/bastrykin-1987956496.html> (дата обращения: 14.10.2025).

19. Средний ущерб от утечки информации в 2023 году составил 5,5 млн рублей. – Электронный ресурс: <https://национальныепроекты.рф/news/sredniy-ushcherb-ot-utechki-informatsii-v-2023-godu-sostavil-5-5-mln-rubley/> (дата обращения: 14.10.2025).

20. Отключения на миллиарды. Какие потери несет экономика России от интернет-шатдаунов. – Электронный ресурс: <https://newizv.ru/news/2024-02-02/otklyucheniya-na-milliardy-kakie-poteri-neset-ekonomika-rossii-ot-internet-shatdaunov-426796?ysclid=mdu3udz181462953383> (дата обращения: 14.10.2025).

21. Ущерб от действий кибермошенников в РФ в 2024 г. вырос на 36%, до 200 млрд руб. – Электронный ресурс: <https://www.interfax.ru/russia/1009710> (дата обращения: 14.10.2025).

22. Письмо Минтруда России от 19 июля 2024 г. № 18–6/10/В-11700 о финансовом обеспечении обучения федеральных государственных гражданских служащих в 2025 году (вместе с Итоговыми значениями стоимости одного человеко-часа, применяемыми при расчете стоимости обучения федеральных государственных гражданских служащих на территории Российской Федерации в 2025 году) – Электронный ресурс: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/18/2/itog> (дата обращения: 14.10.2025).

RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF STATE REGULATION OF THE FINANCIAL SYSTEM

Vakhturov E.V.

Lomonosov Moscow State University

The relevance of the article is determined by the growing importance of state regulation of the financial system in the new economic realities. Under the conditions of sanctions pressure on the Russian financial system, the impact of various risks on it is increasing, which requires improvement of its regulatory mechanisms. Based on an

analysis of the methods of assessing the risks of government regulation that have developed in Russian practice, the author shows that most researchers do not take into account the impact of digitalization on the management process. In this regard, the article suggests a differentiated approach to assessing the risks of public administration of the financial system from the perspective of the functioning of the system and its digitalization. Within the framework of this approach, a risk assessment matrix has been built, which is structured according to the main components, including not only a description of the risk, but also an assessment of the degree of risk impact on a specific area of government regulation of the financial system. The applied approach makes it possible to establish the interrelation of different directions in the structure of public administration of the financial system through a combined analysis of two groups of risks, as well as to rank them according to the degree of influence, which can serve as the basis for developing optimal mechanisms to minimize the identified risks.

Keywords: financial system, public administration, risks, risk assessment matrix, risk assessment, qualitative and quantitative analysis, differentiated approach.

References

1. Khvostenko O.A. Building a risk-oriented model of state digital financial control / O.A. Khvostenko, V.V. Tsoi // *Economic sciences*. – 2024. – № 1 (230). – Pp. 219–222.
2. Dorofeev M.L. Scientific discussion on the essence of state financial regulation in modern conditions // *Bulletin of the University*. – 2021. – No. 3. – pp. 140–148.
3. Afanasyev M.P. Financial sector of the economy: dynamics and factors of development / M.P. Afanasyev, N.N. Shash // *Scientific papers: Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*. – 2022. – No.4. – pp. 286–301, DOI: 10.47711/2076-318-2022-286-301.
4. Eastburn R.W. Risk management and managerial mindset / R.W. Eastburn, A. Sharland // *The journal of risk finance*. – 2017. – Vol. 18. – P. 21–47.
5. Rejda G.E. Principles of Risk Management and Insurance. 12th edition / G.E. Rejda, M.J. McNamara // New York: Pearson, 2017. – 702 p. ISBN 134082575.
6. Mayorov V.I. On the issue of methods for identifying risks arising in the field of public administration // *Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after V.I. Lobachevsky*, 2018, No. 5, pp.135–142.
7. Saadulayeva T.A. Approaches to the development of mechanisms to reduce the risks of financial security of the state in the information economy / T.A. Saadulayeva, I.A. Shlyakhtina // *Vector of Economics. Electronic journal*. 2022. No. 6. – Electronic resource: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2022/6/economic_theory/Saadulaeva_Shlyakhtina.pdf (date of request: 06/10/2025).
8. Buzina M.V. Features of risk management in public institutions / M.V. Buzina, A.I. Esturlieva, S.M. Nuriyakhmetova, M.A. Pugacheva // *Economics and entrepreneurship*. – 2024. – No. 5. – Pp.1373–1377.
9. Kipervar E.A. Digital public administration: probable risks and new opportunities/ E.A. Kipervar, E.V. Mamai, M.S. Mizya, E.A. Kipervar // *Creative Economy*. – 2020. – Volume 14. – No. 10. – pp. 2223–2242. doi: 10.18334/ce.14.10.110882
10. Dobrolyubova E.I. The digital future of public administration based on results / E.I. Dobrolyubova, V.N. Yuzhakov, A.A. Efremov, E.N. Klochkova, E.V. Talapina, Ya.Y. Startsev. – M.: Publishing house "Delo" RANHiGS, 2019. – 114 p.
11. The Ministry of Finance estimated the budget deficit at 1.7% of GDP at the end of the year. – Electronic resource: <https://expert.ru/news/minfin-otsenil-defitsit-byudzhet-po-itogam-goda-v-1-7-vvp/> (date of request: 10/14/2025).
12. The volume of taxpayers' debts to the Federal Tax Service has been disclosed. – Electronic resource: <https://www.business.ru/news/37996-fns-opublikovala-dannye-o-nalogovyh-dolgah> (date of request: 10/14/2025).
13. The National Debt of Russia: as of today. – Electronic resource: <https://ru.investing.com/news/general-news/article-2788930> (date of request: 14.10.2025).
14. International reserves of the Russian Federation decreased by 1.2% in December. – Electronic resource: <https://www.interfax.ru/business/1003073> (date of request: 10/14/2025).
15. Income, but: a strong ruble will lead to a budget loss of almost 2 trillion. *Izvestia. Economy*. March 27, 2025. – Electronic resource: <https://iz.ru/1860485/olga-anaseva-evgenii-grachev/dohodno-krepkij-rubl-privedet-k-potere-byudzheta-pochti-2-trln>. (date of request: 10/14/2025).
16. Rosstat estimated inflation in the Russian Federation in 2024 at 9.52%. Electronic resource: <https://www.interfax.ru/business/1003113> (date of request: 14.10.2025).
17. Oil and gas revenues to the budget of the Russian Federation in 2024 will decrease by 520 billion rubles. – Electronic resource: <https://www.interfax.ru/russia/964746> (date of request: 10/14/2025).
18. The damage from corruption in Russia in 2024 amounted to 14.2 billion rubles. – Electronic resource: <https://ria.ru/20241208/bastrykin-1987956496.html> (date of request: 10/14/2025).
19. The average damage from information leaks in 2023 amounted to 5.5 million rubles. – Electronic resource: <https://национальныепроекты.Russian Federation/news/sredniyushcherb-ot-utehki-informatsii-v-2023-godu-sostavil-5-5-mln-ruble/> (date of request: 14.10.2025).
20. Billions of outages. What losses the Russian economy is suffering from Internet shutdowns. – Electronic resource: <https://newizv.ru/news/2024-02-02/otklyucheniya-na-milliardy-kakie-poteri-neset-ekonomika-rossii-ot-internet-shatdaunov-426796?ysclid=mdu3udz181462953383> (date of request: 14.10.2025).
21. The damage caused by the actions of cybercriminals in the Russian Federation in 2024 increased by 36%, to 200 billion rubles. – Electronic resource: <https://www.interfax.ru/russia/1009710> (date of request: 14.10.2025).
22. Letter of the Ministry of Labor of the Russian Federation dated July 19, 2024 No. 18–6/10/V-11700 on financial support for the training of federal government civil servants in 2025 (together with the Total cost per person-hour used in calculating the cost of training federal government civil servants in the Russian Federation in 2025) – Electronic resource: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/18/2/itog> (date of request: 14.10.2025).

Методология разработки системы мероприятий для снижения рисков региональной экономической безопасности на основе показателей отрасли здравоохранения на примере Иркутской области

Градобоев Евгений Валерьевич

к.э.н., доцент, соискатель, Иркутская государственная медицинская академия последипломного образования (ИГМАПО) – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования» Министерства здравоохранения Российской Федерации
E-mail: gradoboev_eugene@mail.ru

В статье на основе институционального и диалектического подходов анализируются риски и угрозы экономической безопасности здравоохранения, обусловленные противоречием между стратегическими целями государственной политики и механизмами ОМС. Предложена система мероприятий: интеграция медицинского страхования в стратегическое планирование, модернизация подушевых нормативов и тарифов, укрепление программно-целевого управления, а также система индикаторов для оценки их реализации. Обосновывается необходимость перехода к институционально сбалансированной модели здравоохранения, обеспечивающей финансовую и кадровую устойчивость и укрепление экономической безопасности региона.

Ключевые слова: экономическая безопасность региона; здравоохранение; система мероприятий в сфере здравоохранения; риски и угрозы; классификация рисков и угроз экономической безопасности

Введение

Архитектура здравоохранения Российской Федерации представляет собой сложный многоуровневый механизм, в центре которого находится система обязательного медицинского страхования (ОМС), распределяющая публичные ресурсы и обеспечивающая право граждан на бесплатную медицинскую помощь. Институциональные и нормативно-финансовые противоречия в ОМС формируют риски для устойчивого развития и экономической безопасности регионов, особенно Иркутской области с её территориальной протяжённостью, демографическим дисбалансом и кадровым дефицитом. Ключевые регуляторы – нормированный страховой запас (НСЗ) и дифференцированные подушевые нормативы (ДПН) – одновременно поддерживают финансовую устойчивость территориальных фондов и обостряют конфликт между краткосрочной ликвидностью и долгосрочной устойчивостью системы. В этих условиях необходим комплекс мероприятий по снижению рисков экономической безопасности, связанных с функционированием здравоохранения, формируемый на основе диалектического и институционального подходов, позволяющих выявлять внутренние противоречия и согласовывать нормативные, финансовые и организационные механизмы в контуре стратегического управления.

Аналитический инструментарий разработки мероприятий

В рамках архитектуры финансовой устойчивости системы ОМС важнейшими регулятивными инструментами выступают нормированный страховой запас территориального фонда (НСЗ) и дифференцированные подушевые нормативы (ДПН), нашедшие отражение в положениях статей 26, 34 и 38 Федерального закона № 326-ФЗ, а также в Правилах ОМС и соответствующих подзаконных актах.

- НСЗ формируется в составе расходов бюджета ТФОМС и имеет целевое назначение;
- дополнительное финансирование территориальных программ ОМС при отклонении от стандартных сценариев (рост заболеваемости, изменения тарификации);
- расчеты за медицинскую помощь, оказанную застрахованным лицам за пределами региона их прикрепления [1].

Второй элемент, обеспечивающий дифференциацию и эквивалентность страхового обеспече-

ния, – дифференцированные подушевые нормативы (ДПН). Согласно пункту 181 Правил ОМС, они предназначены для расчета объема финансирования страховых медицинских организаций, учитывающая разницу в потребностях различных половозрастных групп застрахованных лиц [2].

ДПН – это результат ретроспективной настройки системы, зависящий от текущего состояния доходной базы, а не от реальной потребности в медицинской помощи. При этом его формирование прямо влияет на финансовые обязательства фонда перед СМО, выступая юридически зафиксированным пределом [3].

Уменьшение ДПН вследствие наращивания НСЗ снижает текущую доступность медицинской помощи и обостряет дихотомию между краткосрочными и стратегическими целями устойчивости системы, что требует баланса между стабилизирующей функцией НСЗ и достаточным уровнем страхового покрытия застрахованных лиц. НСЗ и ДПН выступают взаимосвязанными элементами ОМС, воплощающими институциональное противоречие между предсказуемостью и гибкостью, финансовой безопасностью и удовлетворением растущих медицинских потребностей населения [4]. При формальной возможности перераспределения ресурсов (через комиссии, НСЗ, изменение ТП ОМС) финансовая модель ОМС в предельной точке фиксирует границы ответственности между уровнями власти и участниками медицинской помощи, а исключение ОМС и программ государственных гарантий из контура стратегического и программно-целевого планирования (в том числе закона № 172-ФЗ) порождает системные риски – разрыв между целями, обязательствами и ресурсами, рост долгой нагрузки и подрыв доверия к механизмам ОМС и предсказуемости финансирования здравоохранения.

Направления совершенствования финансово-экономических механизмов отрасли здравоохранения

Анализ институциональной архитектуры и нормативно-финансовой логики функционирования системы обязательного медицинского страхования позволяет выделить многоуровневую систему противоречий, порождающих устойчивую рассогласованность между целями государственной политики, механизмами реализации и фактическими результатами. В рамках системного подхода обоснована следующая авторская типология противоречий, проявляющихся в ОМС как институциональной подсистеме здравоохранения:

1. Целевые противоречия

Возникают вследствие несоответствия между стратегическими установками государственной политики (национальные цели, указы Президента, государственные программы) и действующими механизмами ОМС. Так, реализация положений Указа Президента № 597 в части достижения заданных уровней заработной платы медицинских работников полностью возложена на субъект, в то время как подушевой принцип распределения субвенции

ФФОМС не учитывает ни уровень зарплат, ни кадровую укомплектованность в конкретном регионе. Следовательно, целевые ориентиры государства не трансформируются в финансовые инструменты ОМС, что делает их реализацию невозможной в институциональных рамках действующего законодательства.

2. Нормативные противоречия

Имеют место в рассогласовании правовых норм различного уровня. Программа государственных гарантий, утверждаемая ежегодно постановлением Правительства РФ, не встроена в контур Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании», а значит не сопрягается с бюджетным планированием, системой государственных программ и механизмами достижения нацелей. Кроме того, Программа госгарантий и базовая программа ОМС фактически не закреплены как обязательства, подлежащие финансовому обеспечению в полном объеме, что формирует латентную правовую неопределенность.

3. Финансово-экономические противоречия

Возникают из-за разрыва между принципами планирования и реальными механизмами финансирования. Несмотря на провозглашенный принцип «деньги идут за пациентом», средства субвенции ФФОМС распределяются не в зависимости от потребности населения в медицинской помощи, а на основании прогнозных доходов фонда. В результате территориальные фонды ОМС вынуждены перераспределять средства исходя из наличных лимитов, а не медицинской потребности, что деформирует саму суть страховой модели и приводит к неравномерности доступности помощи.

4. Организационно-управленческие противоречия

Проявляются в разрыве между полномочиями и ответственностью субъектов Российской Федерации. Субъекты РФ несут ответственность за исполнение указов, обеспечение кадров, реализацию региональных программ, но не могут влиять на правила распределения субвенции, на методику расчета тарифов, на формирование правил игры в рамках федеральных актов. Комиссии по разработке территориальных программ ОМС в действительности осуществляют тактическое маневрирование ресурсами с целью минимизации долговых рисков, а не стратегическое планирование. Это подменяет экономическую мотивацию – административной мобилизацией.

5. Кадрово-тарифные противоречия

Особую группу составляют противоречия, обусловленные несоответствием тарифов ОМС и реальной кадровой емкости региона. Сложившийся рынок труда медицинских работников характеризуется низкой эластичностью предложения, высокой сегментированностью, слабой мобильностью и жестким государственным регулированием. Системные различия в обеспеченности врачами (от 130 до 283 на 10 тыс. населения с учетом коэффициента президентских указов) не компенсируются тарифной политикой и не учитываются

в субвенционном распределении, что делает невозможным равномерное выполнение требований по оплате труда в разных субъектах.

6. Юрико-бюджетные противоречия

Согласно ч. 11 ст. 36 ФЗ № 326-ФЗ, территориальная программа ОМС не может превышать объемы ассигнований бюджета ТФОМС. В то же время, отказ в оказании медицинской помощи в рамках Программы госгарантий не допускается (ст. 11 ФЗ № 323-ФЗ). Следовательно, медицинская организация вынуждена оказывать помощь даже при превышении объемов, не имея правового механизма гарантированной компенсации затрат. Это приводит либо к накоплению просроченной задолженности, либо к неформальному перераспределению финансовых потоков внутри региона в обход формализованных процедур.

Выявленные противоречия носят структурный, воспроизводящийся характер, обусловленный исходной несовместимостью программно-целевых и страховых механизмов и несогласованностью уровней управления (федеральный – региональный – медицинская организация). В условиях демографического спада и снижения кадровой укомплектованности это усиливает риски институциональной деградации системы ОМС и нарастания угроз экономической безопасности субъектов Российской Федерации. Сфера ОМС, будучи ключевым механизмом финансового обеспечения медицинской помощи (до 70% расходов на здравоохранение), функционирует вне логики стратегического планирования и программно-целевого управления, закреплённых Федеральным законом № 172-ФЗ, а базовая программа ОМС, программа государственных гарантий, субвенции ФФОМС и территориальные программы не интегрированы в систему документов стратегического уровня ни на федеральном, ни на региональном уровне. В результате возникает институциональная парадоксальность: система, с которой формально связываются стратегические результаты, не встроена в контуры стратегического управления, тогда как ответственность возложена на субъекты РФ и медицинские организации, не обладающие полномочиями влиять на правила её функционирования, что формирует системные риски для достижения целей государственной политики в области здравоохранения, развития человеческого капитала и экономической безопасности.

При этом ОМС, обладая значительным потенциалом персонифицированного учёта и многоуровневой системы контроля качества, оставаясь эффективным инструментом расходования бюджетных средств, в своей текущей конфигурации порождает фундаментальную институциональную неустойчивость: функционируя вне логики целеполагания, стратегического планирования и межуровневого управления, она воспроизводит структурные противоречия, фискальные дефициты и управленческую фрагментацию и тем самым превращается в источник институциональных, бюджетных и социальных рисков, препятствующих устойчивой ре-

ализации задач здравоохранения и подрывающих основы экономической безопасности субъектов РФ, особенно в условиях демографического спада и структурного кадрового дефицита.

Диалектический метод разработки мероприятий в отрасли здравоохранения

Для разработки системы мероприятий в системе здравоохранения был применен научный метод исследования, основанный на выявлении, анализе и преодолении противоречий, диалектический метод [5]. В проведённом исследовании институциональных противоречий в сфере ОМС диалектический метод позволил проанализировать противоречия между целями государственной политики и механизмами их реализации, что было определено как объективный источник развития системы здравоохранения [6]. Выявить внутренние противоречия между нормами права, экономическими стимулами, организационными интересами, обосновать пути их разрешения через институциональные преобразования, согласование интересов и совершенствование нормативной базы [7].

Решение выявленных системных противоречий в функционировании обязательного медицинского страхования требует перехода от логики фрагментарной подстройки нормативных актов к целенаправленной институциональной трансформации, основанной на интеграции ОМС в стратегический контур социально-экономического развития Российской Федерации. Необходима смена парадигмы: от автономного страхового механизма – к интегрированной системе инвестиционного обеспечения здоровья населения и устойчивости регионов.

На основании проведенного анализа предлагаются следующие ключевые направления трансформации:

1. Интеграция системы ОМС в стратегическое планирование

Необходимо обеспечить нормативное и процедурное встраивание программы государственных гарантий, базовой и территориальных программ ОМС в контур Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ». Это включает:

- отражение механизмов ОМС в государственных программах и нацпроектах (в первую очередь – «Здравоохранение»);

- увязку подушевых нормативов и тарифных решений с целевыми индикаторами (смертность, продолжительность жизни, кадровая обеспеченность);

- введение обязательного мониторинга достижения целей с последующей коррекцией параметров программ ОМС.

2. Модернизация методологии расчета подушевых нормативов и тарифов

Актуальна замена существующей методики подушевого норматива, основанной на прогнозных доходах ФОМС, на модель, учитывающую:

- демографическую структуру застрахованных (возраст, пол, хронизация);

кадровую обеспеченность региона (врачей и СМП в пересчете на нагрузку);

региональные различия в себестоимости медицинской помощи;

уровень исполнения президентских указов по заработной плате с учетом возможно перераспределения медицинских кадров между субъектами РФ.

Приказ Минздрава РФ № 44н требует дополнения нормами о территориальной корректировке тарифов и дифференциации в оплате труда на основе объективных индикаторов.

3. Укрепление институциональной логики программно-целевого управления

Обязательное включение блоков ОМС в паспорта региональных стратегий и госпрограмм.

Привязка формирования территориальных программ ОМС к целевым значениям и межведомственным соглашениям между субъектами и Минздравом РФ.

Создание горизонтальных механизмов координации: советы субъектов при ФФОМС, единые цифровые панели мониторинга

Предлагаемые направления институциональной трансформации системы ОМС направлены

на встраивание здравоохранения в единую архитектуру стратегического развития и бюджетной устойчивости, а также на восстановление баланса между полномочиями и ресурсами регионов. Только в условиях согласованности нормативных целей, экономических механизмов и институциональных субъектов возможно достижение реального повышения доступности, качества и эффективности медицинской помощи – как ключевого элемента национальной экономической и демографической безопасности.

Система индикаторов эффективности мероприятий

Для оценки эффективности мероприятий используется система показателей состояния отрасли здравоохранения. Показатели были отобраны и проанализированы в ходе обработки отчетности медицинских организаций. Были отобраны показатели по которым есть статистика, были разработаны нормативы, которые показали достаточную взаимосвязь с экономическими явлениями, происходящими в медицинской отрасли. Созданная система показателей – индикаторов успешности проведения мероприятий для повышения эффективности медицинских организаций представлена в таблице 1:

Таблица 1. Система индикаторов эффективности мероприятий

№ п/п	Направление мероприятий	Показатели – индикаторы
1	Интеграция системы ОМС в стратегическое планирование, включающее отражение механизмов ОМС в государственных программах и нацпроектах, увязку подушевых нормативов и тарифных решений с целевыми индикаторами, введение обязательного мониторинга достижения целей с последующей коррекцией параметров программ ОМС.	Объем субвенции ФФОМС в бюджет ТФОМС и межбюджетных трансфертов из бюджета области в бюджет ТФОМС, общий объем финансового обеспечения территориальной программы ОМС, сумма финансирования по медицинской организации за счет средств ОМС, прогнозные доходы фонда ОМС, объем высокотехнологичной медицинской помощи.
2	Модернизация методологии расчета подушевых нормативов и тарифов, установление региональных различий в себестоимости медицинской помощи, повышение уровня исполнения президентских указов по заработной плате с учетом возможного перераспределения медицинских кадров между субъектами РФ, дополнение приказа Минздрава РФ № 44н нормами о территориальной корректировке тарифов и дифференциации в оплате труда на основе объективных индикаторов.	Численность застрахованных, целевой показатель зарплаты, подушевой норматив финансирования на одного застрахованного, стоимость онкологической помощи.
3	Укрепление институциональной логики программно-целевого управления, включение блоков ОМС в паспорта региональных стратегий и госпрограмм, привязка формирования территориальных программ ОМС к целевым значениям и межведомственным соглашениям между субъектами и Минздравом РФ, создание горизонтальных механизмов координации: советы субъектов при ФФОМС, единые цифровые панели мониторинга.	Выполнение целевого показателя зарплаты врачей и среднего медицинского персонала, общая сумма неоплаты, уменьшения оплаты и финансовых санкций по результатам медико-экономической экспертизы и экспертизы качества медицинской помощи, фактические значения показателя «оценка общественного мнения по удовлетворенности населения медицинской помощью» по медицинским организациям, количество проверок медико-экономического контроля, количество проверок страховых медицинских организаций правомерности предъявленных к оплате медицинских услуг, выявленные при медико-экономическом контроле отклонения код дефекта 1.6.3 – превышение распределенного финансового обеспечения, сумма предъявленной к оплате медицинской помощи, превышающей финансовое обеспечение, выделенное медицинской организации, количество выявленных дефектов

Источник: разработка автора.

Заключение

Проведённый анализ показал, что в условиях демографического спада совокупность рисков – разрыв между объемами медицинской помощи и возможностями её финансирования, рост просроченной кредиторской задолженности, кадровые и территориальные диспропорции – трансформируется в устойчивые угрозы экономической безопасности субъектов РФ, включая Иркутскую область. Их нейтрализация требует не точечной настройки отдельных нормативно-финансовых параметров, а целостной институциональной трансформации системы ОМС на основе её интеграции в контур стратегического и программно-целевого планирования, модернизации методологии расчета подушевых нормативов и тарифов с учётом демографических и кадровых особенностей, а также укрепления межуровневой координации и ответственности за результаты. Реализация предложенной системы мероприятий и разработанной системы индикаторов позволит сбалансировать финансовые потоки, повысить кадровую устойчивость и управляемость регионального здравоохранения, согласовать цели, ресурсы и инструменты государственной политики, тем самым укрепив финансовую устойчивость ОМС и экономическую безопасность региона.

Литература

1. Градобоев, Е.В. Экономический механизм в сфере обязательного медицинского страхования, как ключевой фактор экономической безопасности регионов Российской Федерации / Е.В. Градобоев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 8(169). – С. 554–563.
2. Градобоев, Е.В. Направления развития экономического механизма в сфере обязательного медицинского страхования, как фактора экономической безопасности регионов Российской Федерации / Е.В. Градобоев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 8(169). – С. 631–642.
3. Кривенко Н.В. Эффективность финансирования здравоохранения для обеспечения экономической безопасности региона // Вопросы экономики и управления. 2018. (электронный ресурс). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-finansirovaniya-zdravoohraneniya-dlya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona> (дата обращения: 05.10.2025).
4. Затевакина А.В., Горбатилов А.А., Микуленков А.С. Индикаторный метод нейтрализации угроз разнонаправленности интересов субъектов экономической безопасности на мезоуровне // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 3. С. 187–194.
5. Щелакова В.А. Управление экономической безопасностью в сфере здравоохранения России // Журнал государственной политики и экономики здравоохранения. 2023. (электронный ресурс). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekonomicheskoy-bezopasnostyu-v-sfere-zdravoohraneniya-rossii> (дата обращения: ...).

6. Голубева А.А. Роль системы здравоохранения в обеспечении экономической безопасности региона (на примере Магаданской области) // Региональная экономика. 2023. (электронный ресурс). eLibrary ID: 53815498. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53815498> (дата обращения: 05.10.2025).

7. Колосков Д.А. Модернизация системы здравоохранения в регионе: индикаторы экономической безопасности // Электронный журнал исследований. 2020. № (электронный ресурс). URL: <https://esj.today/PDF/53ECVN620.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).

METHODOLOGY FOR DEVELOPING A SYSTEM OF MEASURES TO REDUCE REGIONAL ECONOMIC SECURITY RISKS BASED ON HEALTHCARE SECTOR INDICATORS: A CASE STUDY OF THE IRKUTSK REGION

Gradoboev E.V.

Irkutsk State Medical Academy of Postgraduate Education – Branch of the Russian Medical Academy of Continuous Professional Education of the Ministry of Health of the Russian Federation

The article, drawing on institutional and dialectical approaches, analyzes risks and threats to the economic security of the healthcare sector arising from the contradiction between the strategic objectives of state policy and the mechanisms of compulsory medical insurance. A system of measures is proposed, including the integration of medical insurance into strategic planning, the modernization of per capita financing standards and tariffs, the strengthening of program-targeted management, as well as a system of indicators to assess their implementation. The study substantiates the need to transition to an institutionally balanced healthcare model that ensures financial and human resource stability and strengthens the economic security of the region.

Keywords: regional economic security; healthcare; system of measures in the field of healthcare; classification of risks and threats to economics security

References

1. Gradoboev E.V. [The Economic Mechanism in the Sphere of Compulsory Medical Insurance as a Key Factor of Economic Security of the Regions of the Russian Federation] // *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2024. No. 8(169). P. 554–563.
2. Gradoboev E.V. [Directions for the Development of the Economic Mechanism in the Sphere of Compulsory Medical Insurance as a Factor of Economic Security of the Regions of the Russian Federation] // *Ekonomika i predprinimatelstvo*. 2024. No. 8(169). P. 631–642.
3. Krivenko N.V. [Efficiency of Healthcare Financing for Ensuring Regional Economic Security] // *Voprosy ekonomiki i upravleniya*. 2018. (electronic resource). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-finansirovaniya-zdravoohraneniya-dlya-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-regiona> (accessed: 05.10.2025).
4. Zatevakina A.V., Gorbatiyov A.A., Mikulenkov A.S. [Indicator Method for Neutralizing the Risks of Divergent Interests of Economic Security Actors at the Meso Level] // *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy*. 2021. No. 3. P. 187–194.
5. Shchelakova V.A. [Management of Economic Security in the Healthcare Sector of Russia] // *Zhurnal gosudarstvennoy politiki i ekonomiki zdavookhraneniya*. 2023. (electronic resource). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekonomicheskoy-bezopasnostyu-v-sfere-zdravoohraneniya-rossii> (accessed: 05.10.2025).
6. Golubeva A.A. [The Role of the Healthcare System in Ensuring Regional Economic Security (on the Example of the Magadan Region)] // *Regionalnaya ekonomika*. 2023. (electronic resource). eLibrary ID: 53815498. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53815498> (accessed: 05.10.2025).
7. Koloskov D.A. [Modernization of the Regional Healthcare System: Indicators of Economic Security] // *Elektronnyy zhurnal issledovaniy*. 2020. (electronic resource). URL: <https://esj.today/PDF/53ECVN620.pdf> (accessed: 05.10.2025).

Понятие и сущность инноваций в контексте регионального развития (на примере Мурманской области)

Грибкова Елена Юрьевна,

аспирант, Московский международный университет

E-mail: Elenagribkova83@gmail.com

В современном пространственном измерении экономики именно регион становится ключевой ареной инновационной конкуренции. В связи с этим центральной концепцией для анализа становится Региональная инновационная система (РИС) – локализованная на определенной территории совокупность взаимосвязанных институтов, предприятий и инфраструктурных элементов, обеспечивающих полный цикл инновационного процесса: от генерации нового знания до его коммерциализации и диффузии. Структурный анализ РИС позволил автору выделить ее ключевые подсистемы: подсистему генерации знаний (научно-образовательный комплекс), подсистему реализации и коммерциализации (промышленно-предпринимательский сектор), подсистему регулирования и поддержки (органы власти и институты развития), а также связующую их инновационную инфраструктуру на примере Мурманской области, поскольку эффективность инновационного развития региона напрямую зависит от сбалансированности и гармоничного взаимодействия всех этих компонентов.

Ключевые слова: инновации, инновационный цикл, Мурманская область, региональная инновационная система (РИС), «тройная спираль», экономика региона.

Введение

Классический этап формирования теории инноваций, продолжавшийся примерно с начала до середины XX века, заложил ее фундаментальные основы понятия и сущности инноваций в контексте регионального развития. Инновации являются внутренним, эндогенным источником экономического развития, а их появление носит циклический характер. Эти выводы имеют непреходящее значение для анализа регионального развития. Они позволяют понять, что устойчивое развитие региона, особенно такого специфического, как Мурманская область, невозможно без создания среды, благоприятной для предпринимательской инициативы и инноваций. Политика, направленная лишь на поддержание существующих производств (борьба с «разрушением») без стимулирования «созидания», в долгосрочной перспективе обречена на провал. Классическая теория указывает на необходимость не просто финансирования науки или производства, а на поддержку всего инновационного цикла – от идеи до ее коммерческой реализации, где центральным звеном выступает фигура предпринимателя [2,3].

Под инновацией в ее фундаментальном экономическом смысле предлагается понимать осуществляемое предпринимателем качественное изменение в производственно-экономической системе, основанное на внедрении новой комбинации факторов производства (продукта, технологии, рынка, сырья или организации) и направленное на получение временного конкурентного преимущества и прибыли, что в макроэкономическом масштабе приводит к процессу «созидательного разрушения» и выступает основной движущей силой циклического экономического развития.

Это определение, сформулированное на основе синтеза классических подходов, позволяет выделить ключевые, на наш взгляд, аспекты, важные для дальнейшего исследования:

1. Действительный характер: инновация – это реализованное в экономической практике изменение.
2. Предпринимательская функция: инновации неразрывно связаны с деятельностью предпринимателя как особого экономического агента, преодолевающего инерцию системы.
3. Качественная новизна: инновация – это не простое количественное изменение, а структурный сдвиг, меняющий «правила игры».
4. Экономическая мотивация: непосредственной целью инновации является извлечение предпринимательской прибыли через создание вре-

менного монопольного положения или снижения издержек.

5. Макроэкономические последствия: совокупность инноваций, появляющихся кластерами, порождает цикличность и обеспечивает долгосрочное развитие экономики.

Данное определение служит отправной точкой для дальнейшего анализа. Оно позволяет оценить, насколько региональная политика (в частности, в Мурманской области) способствует появлению и деятельности «шумпетерианских» предпринимателей, и существуют ли в регионе условия для реализации всех пяти типов «новых комбинаций». Этот теоретический фундамент позволяет перейти к рассмотрению более современных концепций, которые дополняют классический подход анализом управленческих, институциональных и системных аспектов инновационной деятельности.

Материалы и методы исследований

Рассмотрим переход от классической шумпетерианской модели к современным управленческим и системным подходам. Классическая теория, заложенная трудами Н.Д. Кондратьева и Й. Шумпетера, определила фундаментальную роль инноваций как эндогенного двигателя макроэкономической динамики и циклического развития. В центре этой парадигмы находилась героическая, почти мифическая фигура предпринимателя-новатора, чья интуиция и воля к риску нарушали статическое равновесие. Однако по мере усложнения экономических систем, роста корпораций и превращения научно-исследовательской деятельности в самостоятельную отрасль, фокус теоретических изысканий начал смещаться. Возникла потребность в переходе от описания макроэкономических феноменов к разработке практических инструментов управления инновационными процессами на уровне отдельных фирм и созданию условий для их системной поддержки. Этот сдвиг ознаменовал новый этап в развитии теории инноваций, который можно условно разделить на управленческий и системный подходы.

Ключевой фигурой управленческого подхода и инновации как управляемого процесса, осуществившей «демистификацию» инновационного процесса и его перевод в плоскость практического менеджмента, стал Питер Друкер. Если Шумпетер видел в инновациях стихийную, разрушительную силу, то Друкер представил их как целенаправленную и организованную деятельность, доступную для изучения, анализа и управления. В своей работе «Практика и принципы» он утверждал, что инновация – это «особый инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они стремятся осуществить новый вид бизнеса» [1, с. 16]. Для Друкера инновации – это плод систематического, упорного и целенаправленного труда.

Он разработал концепцию семи источников инновационных возможностей, которые менеджеры и предприниматели должны постоянно отслеживать и анализировать. Эти источники, по его мне-

нию, являются наиболее надежными индикаторами грядущих изменений и, следовательно, потенциальных инноваций:

1. Неожиданное событие – неожиданный успех, неудача или внешнее событие, которое вскрывает разрыв между ожиданиями и реальностью.

2. Неконгруэнтность – несоответствие между реальностью такой, какая она есть, и такой, какой она «должна быть» или какой ее все представляют (например, разрыв между производительностью отрасли и ее рентабельностью).

3. Потребности процесса – усовершенствование существующего процесса, устранение в нем «слабого звена».

4. Изменения в структуре отрасли или рынка – быстрая трансформация рынков, которая заставляет всех врасплох.

5. Демографические изменения – изменения в численности, возрастной структуре, составе, уровне занятости, образовании и доходах населения.

6. Изменения в восприятиях, настроениях и ценностях – трансформация взглядов людей на жизнь и мир.

7. Новые знания (как научные, так и ненаучные) – самый известный, но, по мнению Друкера, самый рискованный и наименее предсказуемый источник инноваций.

Результаты и обсуждения

Подход семи источников инновационных возможностей принципиально изменил взгляд на инновационную деятельность. Она перестала быть уделом одиночек-гениев и превратилась в одну из ключевых функций управления любой современной организацией. Друкер подчеркивал, что инновация – это скорее экономическое и социальное понятие, чем техническое, так как ее истинная ценность определяется не сложностью технологии, а той новой пользой, которую получает потребитель. Для регионального развития, в том числе для Мурманской области, управленческий подход Друкера означает необходимость формирования у местных предпринимателей и управленцев компетенций по поиску и реализации инновационных возможностей, а также создания систем поддержки, ориентированных на практическое внедрение, а не только на научные изыскания.

Рассмотрим системный подход и инновация как свойство среды. К концу XX века стало очевидно, что инновационная успешность отдельной фирмы или даже целой страны зависит не только от ее внутренних управленческих усилий, но и от качества внешней среды – совокупности институтов, связей и потоков знаний. Это привело к формированию системного подхода к анализу инноваций и разработке концепции Национальной инновационной системы (НИС). Пионерами этого направления стали Кристофер Фримен, Бенгт-Оке Лундвалл и Ричард Нельсон [1, с. 70].

Кристофер Фримен определил НИС как «сеть институтов в государственном и частном секторах, чьи действия и взаимодействия иницируют, импортируют, модифицируют и распространяют новые технологии». Этот подход подчеркивает, что инновации – это результат не изолированных действий, а сложного сетевого взаимодействия. Важным элементом здесь является не только создание (initiate), но и заимствование (import) и адаптация (modify) технологий, что особенно актуально для стран и регионов, осуществляющих «догоняющую» модернизацию [4, 5].

Бенгт-Оке Лундвалл дополнил эту концепцию, акцентировав внимание на процессах интерактивного обучения. По его мнению, «наиболее фундаментальный ресурс в современной экономике – это знание, а наиболее важный процесс – это обучение». Инновации, с его точки зрения, рожда-

ются в процессе тесного взаимодействия между различными экономическими агентами, в первую очередь, между производителями и потребителями (user-producer interaction).

Развитием системного подхода стала модель «Тройной спирали» (Triple Helix Model), предложенная Генри Ицковицем и Лоэтом Лейдесдорфом [200, с. 73]. Эта модель описывает новый, нелинейный тип отношений между тремя ключевыми институциональными сферами: Университетами (Наукой), Промышленностью (Бизнесом) и Государством. В отличие от старых моделей (либеральной, где государство минимально вмешивается, и дирижистской, где государство доминирует), модель «Тройной спирали» предполагает не простое партнерство, а взаимопроникновение и гибридизацию функций (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение моделей взаимодействия факторов инновационной системы на основе [1]

Модель	Роль Государства	Роль Промышленности (Бизнеса)	Роль Университетов (Науки)
Либеральная (Laissez-Faire)	Минимальное вмешательство. Обеспечение базовых «правил игры», правовой защиты, макроэкономической стабильности.	Основной двигатель инноваций, ориентированный на рыночный спрос и максимизацию прибыли.	Генератор фундаментальных знаний и поставщик кадров. Отделены от коммерческой деятельности.
Дирижистская (Statist)	Центральный планирующий и управляющий орган. Определяет приоритеты, распределяет ресурсы, иницирует крупные проекты.	Исполнитель государственных заказов и планов. Инновационная активность строго регулируется.	Выполняет государственные заказы на НИОКР в рамках заданных приоритетов.
«Тройная спираль» (Triple Helix)	Предпринимательское государство. Выступает как венчурный капиталист, со-инвестор рискованных проектов, организатор платформ для взаимодействия, создатель благоприятной инновационной среды.	Наукоемкий бизнес. Активно участвует в НИОКР, формирует запрос на исследования, создает корпоративные научные центры.	Предпринимательский университет. Не только учит и исследует, но и активно коммерциализирует свои разработки, создает малые инновационные предприятия (стартапы), технопарки, бизнес-инкубаторы.

Модель «Тройной спирали» стала теоретической основой для современной инновационной политики во многих странах мира и в России. Именно она обосновывает необходимость создания таких элементов инфраструктуры, как технопарки при университетах, государственные венчурные фонды, центры трансфера технологий, которые призваны обеспечить тесное переплетение трех «спиралей». Развитие теории инноваций во второй половине XX века прошло путь от признания важности управленческих техник на микроуровне до осознания критической роли системных взаимодействий и институциональной среды на мезо- и макроуровнях. Стало очевидно, что инновации не рождаются в вакууме. Их появление и успех зависят от плотности и качества связей между всеми участниками экономического процесса, от государственной политики и от общей культуры, способствующей или препятствующей нововведениям. Этот вывод является ключевым для анализа регионального развития, поскольку он переносит акцент с поддержки отдельных проектов на формирование целостной региональной инновационной системы (РИС), спо-

собной к саморазвитию и генерации устойчивого потока инноваций [2,3].

Это привело к формированию концепции Региональной инновационной системы (РИС), которая рассматривается как мезоуровневая подсистема НИС, но обладающая собственной структурой, связями и уникальными характеристиками. Как отмечают исследователи, регион перестал быть просто «географическим местом» для экономической деятельности и превратился в сложную социально-экономическую систему с внутренними и внешними взаимодействиями, чье функционирование определяется не только издержками производства, но и качеством институтов [1, с. 35]. В этом контексте РИС можно определить, как «совокупность взаимосвязанных институтов (научно-образовательных, предпринимательских, властных), формирующих, стимулирующих и регулирующих инновационные процессы на территории» [1, с. 77].

Заключение

Ключевая идея концепции РИС заключается в том, что устойчивый поток инноваций и, как следствие,

повышение конкурентоспособности региона, возможны только при наличии плотной сети формальных и неформальных связей между всеми участниками инновационного процесса, локализованными на данной территории. Синергетический эффект возникает именно за счет географической близости, которая облегчает обмен знаниями, снижает трансакционные издержки, способствует формированию доверия и ускоряет диффузию нововведений. Для глубокого анализа необходимо декомпозировать РИС на ее ключевые структурные компоненты (подсистемы), каждая из которых выполняет свою уникальную функцию в общем инновационном цикле. Опираясь на системный подход, можно выделить несколько таких взаимосвязанных подсистем.

Дальнейшее развитие теории сместило фокус с макроэкономического анализа на управленческие и системные аспекты. Работы П. Друкера трансформировали представление об инновациях, превратив их из стихийного акта в целенаправленный и управляемый процесс, доступный для систематического анализа и менеджмента на уровне фирмы. Одновременно теория диффузии Э. Роджерса раскрыла социальные механизмы распространения нововведений, показав, что скорость их принятия зависит от характеристик самой инновации и социально-психологических особенностей различных групп потребителей. Этот переход от макро– к микроуровню дополнился в конце XX века формированием системного подхода, в рамках которого инновации стали рассматриваться как результат сложного, нелинейного взаимодействия множества факторов. Концепции Национальной инновационной системы и «Тройной спирали» продемонстрировали, что инновационная успешность определяется не столько усилиями отдельных предприятий, сколько качеством институциональной среды и плотностью сетевых связей между государством, бизнесом и научным сообществом.

Литература

1. Фраймович, Д.Ю. Инновационные аспекты регионального развития [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Д.Ю. Фраймович; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н.Г. Столетовых. – Изд. 2-е, доп. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022. – 323 с
2. Франк Е.В. Формирование региональной инновационной системы на базе опорного вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ульяновск, 2024. – 160 с.

3. Харченко К.В. Кластерные проекты по созданию новой продукции: правовые условия и стратегические перспективы // Мониторинг правоприменения. 2024. № 1 (50). С. 73–81.

4. Цукерман А.В. Инновационное развитие промышленности регионов Арктики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Апатиты, 2022. – 170 с.

5. Челнокова, О.Ю. Факторы развития процесса трансфера инновационных технологий в российской экономике / О.Ю. Челнокова [Текст] // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 134–140.

THE CONCEPT AND ESSENCE OF INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT (ON THE EXAMPLE OF THE MURMAN REGION)

Gribkova E.Yu.

Moscow International University

In the modern spatial dimension of the economy, the region is becoming a key arena for innovation competition. In this regard, the Regional Innovation System (RIS) has become a central concept for analysis. The RIS is a localized set of interconnected institutions, enterprises, and infrastructure elements that provide a complete cycle of innovation, from the generation of new knowledge to its commercialization and diffusion. The author's structural analysis of the RIS allowed him to identify its key subsystems: the knowledge generation subsystem (the scientific and educational complex), the implementation and commercialization subsystem (the industrial and entrepreneurial sector), the regulation and support subsystem (government agencies and development institutions), and the connecting innovation infrastructure, as exemplified by the Murmansk Region. The effectiveness of the region's innovative development directly depends on the balance and harmonious interaction of all these components.

Keywords: innovation, innovation cycle, Murmansk region, regional innovation system (RIS), "triple helix", regional economy.

References

1. Fraymovich, D. Yu. Innovative aspects of regional development [Electronic resource]: textbook / D. Yu. Fraymovich; Vladimir State University named after A. G. and N.G. Stoletov. – 2nd edition, additional. – Vladimir: Vladimir State University Publishing House, 2022. – 323 p.
2. Frank E.V. Formation of a regional innovation system based on a core university: abstract of dissertation. ... Candidate of Economic Sciences. Ulyanovsk, 2024. – 160 p.
3. Kharchenko K.V. Cluster Projects for the Creation of New Products: Legal Conditions and Strategic Prospects // Monitoring of Law Enforcement. 2024. No. 1 (50). Pp. 73–81.
4. Tsukerman A.V. Innovative Development of the Arctic Regions' Industry: Abstract of the Dissertation. ... Candidate of Economic Sciences. Apatity, 2022. – 170 p.
5. Chelnokova, O. Yu. Factors of the development of the process of transfer of innovative technologies in the Russian economy / O. Yu. Chelnokova [Text] // Humanitarian scientific journal. – 2019. – No. 1. – Pp. 134–140.

Анализ основных показателей развития отрасли скотоводства Нижегородской области

Груздева Виктория Викторовна,

д-р. филос. наук, проф., Институт пищевых технологий
и дизайна – филиал ГБОУ ВО НГИЭУ
E-mail: garsk@rambler.ru

Клюева Юлия Семеновна,

канд. экон. наук, доц., Институт пищевых технологий
и дизайна – филиал ГБОУ ВО НГИЭУ
E-mail: juliya_klyueva@mail.ru

Терехов Андрей Михайлович,

канд. экон. наук, доц., Приволжский филиал Российского
государственного университета правосудия им. В.М. Лебедева
E-mail: terehoff.t@yandex.ru

В статье с помощью статистических методов проанализированы основные показатели развития отрасли скотоводства в разрезе категорий хозяйств: поголовье крупного рогатого скота и коров, объемы производства продукции в натуральном и стоимостном выражении. Задействованы следующие аналитические процедуры: анализ динамики, структуры, прогнозирования [10]. С помощью анализа динамики рассчитаны показатели движения поголовья крупного рогатого скота, коров, объемов производства продукции – крупного рогатого скота в живом весе и молока, а так же стоимости продукции животноводства. Выявлено снижение основных показателей отрасли за последние четверть века, которое обусловлено совокупностью взаимосвязанных факторов экономического, социального и технологического характера, в том числе: ростом цен на корма и ветеринарное обслуживание; снижением интереса сельских жителей к сельхозпроизводству; дефицитом кадров; изменением организационных форм в структуре хозяйствующих субъектов; изношенностью основных фондов; недостаточным объемом инвестиций в отрасль. С помощью анализа структуры рассмотрено как изменились удельные веса отдельных категорий хозяйств в общем объеме поголовья скота и производства сельхозпродукции. На основе рассчитанных показателей – индекса структурных сдвигов, коэффициентов Гатевы, Рябцева, концентрации, подобия, квадратического коэффициента абсолютных структурных сдвигов – выявлены и охарактеризованы структурные изменения. Установлено увеличение удельного веса сельхозпредприятий и крестьянских фермерских хозяйств в структуре поголовья скота и производства продукции скотоводства, и сокращение доли хозяйств населения. Наблюдаются значительные структурные сдвиги в долгосрочном периоде и их отсутствие – в краткосрочном. На основе построенных ARIMA-моделей спрогнозированы показатели отрасли на три последующих года. Результаты прогнозирования показывают возможное увеличение поголовья коров, крупного рогатого скота в живом весе и молока, стоимости произведенной продукции животноводства, а так же сокращение поголовья крупного рогатого скота. Практическая значимость результатов проведенного исследования состоит в том, что они могут быть использованы государственными структурами для выработки оптимальной политики поддержки и оказания содействия отрасли, что особенно актуально в современных условиях меняющейся рыночной среды.

Ключевые слова: скотоводство, поголовье скота, анализ динамики, анализ структуры, сельскохозяйственное производство.

Введение

Скотоводство занимает особое место в экономике любого государства, поскольку составляет основу обеспечения продовольственной безопасности страны и региона, способствует обеспечению социальной стабильности общества и сохранению занятости населения. Отрасль производит жизненно важные продукты питания, такие как мясо, молоко, удовлетворяя базовые потребности населения в пище, и создает сырье для пищевой промышленности. Скотоводство поддерживает сельское население, создавая рабочие места в регионах, способствует сохранению традиционных укладов жизни и культурных традиций народов. Эффективное развитие скотоводства способствует укреплению позиций государства на мировом рынке сельскохозяйственной продукции, повышает экспортный потенциал и укрепляет экономику в целом. Именно поэтому изучение и анализ состояния отрасли имеют важное научное и прикладное значение, помогая выработать эффективные механизмы её поддержки и развития [1].

Вопросы анализа состояния скотоводческой отрасли рассмотрены различными авторами: Айтпаевой А.А., Алиевой М.М., Гайнутдиновым И.Г., Галсановым Б.С., Кондратьевым Д.В., Конкиной В.С., Овчинниковой Е.А., Панковой Е.О., Усановым С.Н. и др. [1–9], однако большинство существующих работ сосредоточены на общих характеристиках производства и тенденциях развития отрасли в масштабах страны или региона. Несмотря на значительный интерес исследователей к тематике, остаются недостаточно изученными вопросы, касающиеся дифференцированной оценки состояния отрасли в разрезе различных типов хозяйств, рассмотрения структурных разрывов в долгосрочном периоде. Особенно остро ощущается необходимость в разработке эконометрических моделей, позволяющих описать сложные взаимосвязи между различными экономическими переменными. Следует так же отметить, что в имеющемся массиве исследований практически отсутствуют современные публикации по перечисленным вопросам применительно Нижегородского региона. Настоящее исследование направлено на устранение указанных пробелов посредством статистического анализа основных показателей отрасли, включающего оценку изменения объемов и структуры производства, а также прогнозирования основных показателей для возможности использования полученных результатов в системе управления отраслью на региональном уровне [2–5].

Полученные в процессе проведения аналитических процедур результаты позволяют объективно оценить текущее положение дел, выявить лидеров и отстающих, обозначить тенденции и закономерности развития, что важно для эффективного планирования дальнейшей стратегии в агропроизводстве [7]. Данные анализа помогают обнаружить существующие проблемы, такие как нехватка рабочей силы, низкий технико-технологический уровень производства, недостатки в управлении предприятиями, что формирует базу для целенаправленных усилий по коррекции сложившейся ситуации. Помимо этого, результаты статистического анализа способствуют эффективному контролю за выполнением установленных программ и проектов, привлекая инвестиционные ресурсы [3].

Материалы и методы

Для целей исследования применены следующие методы анализа: анализ динамики с расчетом цепных, базисных и средних показателей абсолютного прироста и темпов роста; анализ структуры с детализацией удельных весов отдельных частей рассматриваемых совокупностей, расчетом показателей, характеризующих структурные сдвиги (коэффициенты Гатева, Рябцева, концентрации, подобия, квадратический коэффициент абсолютных структурных сдвигов); прогнозирование на основе построения прогнозных эконометрических моделей ARIMA. Информационной базой исследования послужили статистические данные, размещенные в свободном доступе на интернет ресурсах Нижегородстата. Для анализа рассматривались данные за 25 летний период (200–2024 гг.) с периодичностью раскрытия информации – годичная, всего для анализа задействовано более 600 наблюдений. Расчеты и моделирование осуществлялись в табличном редакторе Exell и кроссплатформенном программном пакете Gretl.

Результаты и обсуждение

В практической части настоящего исследования рассмотрены результаты статистического анализа основных показателей состояния отрасли.

Вначале нами охарактеризована динамика поголовья крупного рогатого скота (рис. 1).

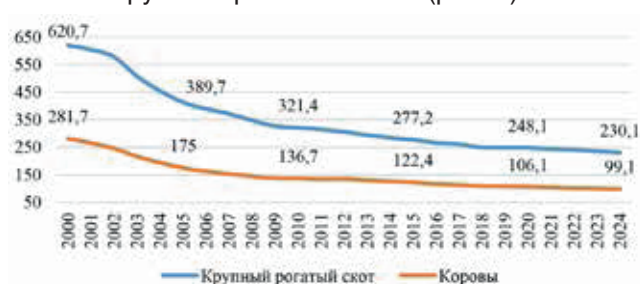


Рис. 1. Динамика поголовья крупного рогатого скота (далее – КРС) в Нижегородской области за 2000–2025 гг., тыс. голов

Информация, представленная на графике, отражает общую тенденцию снижения поголовья крупного рогатого скота и, в частности, коров за по-

следние 25 лет (с 620,7 тыс. голов до 230,1 тыс. голов и с 281,7 тыс. голов до 99,1 тыс. голов соответственно). За анализируемый период перечисленные показатели снизились на 390,6 тыс. голов (–62,9%) и на 182,6 тыс. голов (–64,8%) соответственно, то есть практически в три раза. При этом по поголовью КРС динамика стабильно отрицательная, наибольшим снижением отмечены 2003 г. и 2004 г. (–12,2% и –10,4% соответственно к уровню предыдущего года), наименьшим – 2019 г. и 2020 г. (–0,5% и –0,1% соответственно). Положительным приростом поголовья коров характеризуется лишь 2012 г. (+0,6% к уровню 2011 г.).

Сложившаяся ситуация обусловлена совокупностью взаимосвязанных факторов экономического, социального и технологического характера. Так, например, переход от централизованных форм организации сельхозпроизводства к частному сектору привел к ликвидации крупных животноводческих комплексов и увеличению числа малых форм предпринимательства (КФХ и ИП). Усиление финансовой нагрузки, вызванное ростом цен на корма и ветеринарного обслуживания, привело к снижению рентабельности отрасли. Миграция молодежи из сельских районов в города и отсутствие у нее заинтересованности в сельскохозяйственной деятельности, старение рабочей силы спровоцировало кадровый дефицит. Все это отразилось на текущем состоянии отрасли скотоводства.

Следует отметить, что в структуре поголовья КРС поголовье коров по состоянию на конец анализируемого периода составило 43,1%. Показатель удельного веса коров варьировался в пределах 41,2–45,4%, а в целом абсолютный прирост удельного веса данной категории скота применительно всех категорий хозяйств составил –2,3 процентных пункта.

На рис. 2 нами детализирована динамика поголовья коров регионе в разрезе категорий хозяйств, на рис. 3 и в табл. 1 рассмотрена структура поголовья коров и рассчитаны основные показатели структуры.



Рис. 2. Динамика поголовья коров в Нижегородской области за 2000–2025 гг. по категориям хозяйств, тыс. голов

На основе визуализированной информации, можно наблюдать тенденцию сокращения поголовья коров в отношении сельхозпредприятий и хозяйств населения (–59,5% и –90,1% соответственно). По крестьянским фермерским хозяйствам (КФХ) и индивидуальным предпринимателям (ИП), напротив, фиксируется значительный положительный прирост (+930,1%).

В целом отрицательная динамика показателя по сельхозпредприятиям (СХП) обусловлена вы-

шеупомянутыми причинами, характерными для всей отрасли скотоводства. В свою очередь, кроме высоких темпов урбанизации, на сокращение поголовья коров в хозяйствах населения Нижегородской области повлияли процессы реорганизации значительной доли сельскохозяйственных кооперативов, ранее оказывающих существенную помощь населению в обеспечении необходимыми кормовыми ресурсами и транспортом для доставки кормов и сена населению. Исчезновение подобной институциональной поддержки значительно усложнило условия ведения домашнего животноводства, создав предпосылки для сокращения численности крупного рогатого скота на уровне домохозяйств.

Увеличение поголовья скота в КФХ и ИП было обусловлено реализацией государственных мер поддержки малого бизнеса и частных фермеров, включающих доступность кредитования, грантовые программы и субсидии, облегчающие приобретение племенного скота и организацию современного животноводческого комплекса. Так, например, за последние два десятилетия число КФХ региона увеличилось более чем в два раза (892 ед. – в 2024 г.) [10] (рис. 3).



Рис. 3. Структура поголовья коров по категориям хозяйств Нижегородской области за 2000–2025 гг., %

Таблица 1. Показатели структуры и структурных сдвигов по поголовью коров в разрезе категорий хозяйств Нижегородской области

Категория хозяйств	Удельные веса частей совокупности, %			Абсолютный прирост удельного веса частей совокупности, п.п.		Средний абсолютный прирост удельного веса, п.п.	Средний темп роста удельного веса за 2000–2025 гг, %	Индекс структурных сдвигов за 2000–2025 гг
	2001 г	2023 г	2024 г	2024 г к 2023 г	2024 г к 2001 г			
Все категории хозяйств	100,00	100,00	100,00	х	х	х	х	х
СХП	64,54	74,43	74,58	+0,15	+10,03	+0,42	+100,60	0,002
Хозяйства населения	34,93	9,91	9,84	-0,07	-25,09	-1,05	+94,86	-0,007
КФХ и ИП	0,53	15,56	15,58	+0,02	+15,06	+0,63	+115,15	0,285

Для оценки структурных изменений нами был рассчитан показатель структурных сдвигов. Индекс структурных сдвигов, характеризующий его массу, приходящуюся на единицу сравниваемого значения, показал наличие существенных структурных сдвигов в структуре поголовья коров по КФХ и ИП (0,285), а так же в целом по рассматриваемой совокупности хозяйств (0,309). Другой показатель – коэффициент Рябцева – показал низкий уровень различия структур (0,110). Однако данный показатель имеет один существенный недостаток – он некорректно описывает малые структурные изменения. Рассчитанный интегральный

На основании информации, представленной на рис. 2, мы можем наблюдать, что в отчетном периоде почти три четверти всего поголовья коров региона содержится в сельхозпредприятиях. На втором месте находятся КФХ и ИП – 15,6%, на последнем – хозяйства населения – 9,8%. При этом с течением времени удельные веса поголовья коров относительно категорий хозяйств существенно поменялись, что может свидетельствовать о наличии структурных сдвигов в долгосрочном периоде. Так, например, за анализируемый период значительно сократилась доля хозяйств населения в структуре поголовья скота (с 35,0% до 9,8%). Показатель абсолютного прироста удельного веса к базисному периоду показал отрицательные значения и составил –25,09 процентных пункта (п.п.). Среднегодовое снижение удельного веса хозяйств населения в структуре хозяйств всех категорий составило 1,05%, что соответствует о снижению в относительном выражении на 5,14%.

Доля сельхозпредприятий, КФХ и ИП в структуре поголовья коров, напротив, выросла и составила в 2024 г. 74,6% и 15,6% соответственно. Абсолютные приросты удельного веса составили +10,03 п.п. и +15,05 п.п. соответственно. При этом структура за последний год не претерпела существенных изменений, абсолютный прирост удельного веса частей совокупности за последний год изменился в пределах десятых долей процента. Средний абсолютный прирост удельного веса коров так же имел невысокие значения, в зависимости от категории хозяйств он составлял значения в пределах от –1,05 п.п. до +0,63 п.п.

коэффициент структурных сдвигов Гатева показал значение 0,291, это свидетельствует о том, что структура категорий хозяйств по удельному весу коров за 2000–2024 гг. изменилась существенно, в частности, за счёт увеличения доли крестьянских фермерских хозяйств. При этом за последний год структура категорий хозяйств практически не изменилась (ИКСС = 0,000).

Значение рассчитанного квадратического коэффициента абсолютных структурных сдвигов составило 6,1%. Поскольку оно находится в пределах от 2–10%, то можно сделать вывод о наличии существенных структурных сдвигов. Значение коэф-

фициента подобия (косинус) составило 0,92, что свидетельствует о несовпадении структур (значение коэффициента <1). Расчет коэффициента концентрации показал значительную концентрацию крупного рогатого скота применительно к сельскохозяйственным организациям (41,2% – в 2024 г и 32,8% – в 2000 г.), причем концентрация с годами увеличивается. Обобщая приведенные расчеты можно сделать заключение о наличии существенных структурных сдвигов по поголовью скота в разрезе категорий хозяйств региона в долгосрочном периоде, и их отсутствие – в краткосрочном.

Рассмотрим стоимостные показатели производства продукции животноводства (рис. 4).



Рис. 4. Динамика производства продукции животноводства в Нижегородской области за 2000–2025 гг.

Представленная на графике информация свидетельствует о росте номинальной стоимости произведенной продукции животноводства, при этом на отдельных временных отрезках фиксируется отрицательный прирост. Так, 2017 г. и 2018 г. являются исключением из общей тенденции, поскольку цепные относительные приросты составили $-0,2\%$ и $-3,3\%$ соответственно. Наибольший прирост стоимости продукции наблюдался в 2001 г. ($+40,5\%$) и в 2022 г. ($+19,6\%$). Средний темп прироста составил $10,2\%$.

Поскольку номинальный прирост стоимости не всегда отражает положительные экономические результаты деятельности предприятия (ввиду влияния инфляции, роста стоимости затрат), на графике нами приведены значения индексов производства продукции в сопоставимых ценах (вспомогательная шкала), а так же отражена динамика пересчитанных в сопоставимые цены 2000 г. стоимостных значений показателя. Динамика индексов неоднозначная, на основе их значений можно сделать вывод о том, что в зависимости от временного периода фиксируется как положительный, так и отрицательный прирост реальной стоимости животноводческой продукции в сопоставимых ценах. В целом реальный стоимостной прирост продукции животноводства в сопоставимых ценах 2000 г. составил отрицательные значения ($-1,2\%$ за 25 лет).

Далее рассмотрена динамика производства продукции скотоводства (КРС в убойном весе и молоко) в натуральном выражении (рис. 5–6).

В целом за анализируемый период наблюдается снижение объемов производства КРС в живом весе более чем в два раза – с 43,5 тыс. тонн до 19,6 тыс. тонн ($-54,9\%$). Пиковые значения про-

изводства продукции регистрировались в 2004 г. – 42,7 тыс. тонн, минимальные – в 2019 г. (17,7 тыс. тонн). Наибольший положительный прирост зафиксирован в 2003 г. ($+12,2\%$ или $+5,0$ тыс. тонн), наибольший отрицательный – в 2005 г. ($-11,9\%$ или $-5,1$ тыс. тонн). На протяжении анализируемого временного отрезка положительными приростами отметились 2003 г., 2018 г., 2020–2021 гг. и 2023–2024 гг.

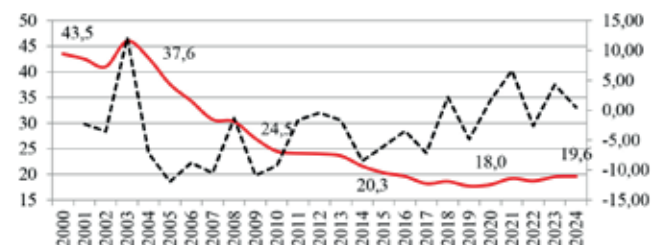


Рис. 5. Динамика производства КРС в живом весе (в хозяйствах всех категорий) в Нижегородской области за 2000–2025 гг.

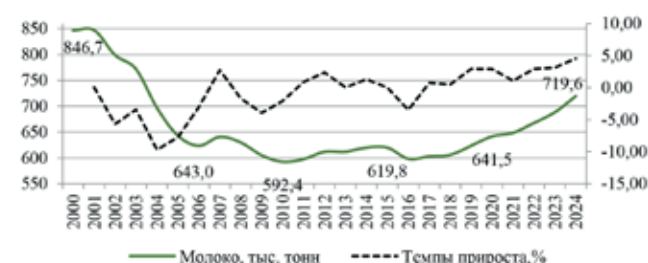


Рис. 6. Динамика производства молока (в хозяйствах всех категорий) в Нижегородской области за 2000–2025 гг.

Производство молока в регионе за двадцатипятилетний период так же снизилось – с 846,7 тыс. тонн до 719,6 тыс. тонн, причем в отличие от КРС в живом весе снижение менее значительное ($-15,0\%$). Темпы падения объемов производства молока существенно отстают от соответствующего показателя по поголовью коров, что может быть обусловлено, во-первых, ростом продуктивности скота, во-вторых, переориентацией отрасли на молочное скотоводство. Ежегодный прирост производства продукции фиксируется с 2017 г. Рассмотренную динамику производства молока и КРС в живом весе можно описать функцией полинома второй степени (значения R-квадрат составляют 0,92 и 0,95 соответственно), что, согласно наметившейся тенденции, может указывать на возможный рост этих показателей в будущие годы. Тенденция производства продукции животноводства в целом обусловлена общей динамикой поголовья крупного рогатого скота.

Далее была рассмотрена структура производства КРС в живом весе и молока в регионе в разрезе категорий хозяйств (рис. 7 и 8).

Лидирующие позиции в производстве как КРС в убойном весе, так и молока занимают сельскохозяйственные организации, их доля в объеме производства в отчетном периоде составила 66,3% и 81,8% соответственно. При этом по первому показателю до 2005 г. отмечалось заметное сниже-

ние их удельного веса, что может свидетельствовать о наличии структурных сдвигов. Коррекции удельного веса данной категории хозяйств в структуре производства молока менее существенные, в основном фиксируется его увеличение.



Рис. 7. Структура производства КРС в убойном весе по категориям хозяйств Нижегородской области за 2000–2025 гг., %



Рис. 8. Структура производства молока по категориям хозяйств Нижегородской области за 2000–2025 гг., %

В целом за анализируемый период удельный вес сельхозпредприятий в производстве КРС в убойном весе вырос на 7,0 п.п., КФХ – на 11,8 п.п., хозяйств населения – снизился на 18,8 п.п. По молоку наблюдается схожая тенденция – удельный вес сельхозпредприятий вырос (причем более существенно) на 28,9 п.п., КФХ – на 9,3 п.п., а хозяйств населения – снизился на 38,2 п.п. Все это указывает на планомерный переход скотоводческой отрасли к организованным формам ведения бизнеса, постепенно происходит процесс ликвидации личных подсобных хозяйств (ввиду высокой трудоемкости данного вида деятельности, низкой мотивацией сельских жителей к сельхозпроизводству). Рассчитанный за период 2000–2024 гг. интегральный коэффициент структурных сдвигов Гатова показал значения 0,231 (по КРС в убойном весе) и 0,448 (по молоку), что свидетельствует о значительном изменении структуры категорий хозяйств по их удельному весу в структуре производства продукции. Это, в частности, обусловлено снижением доли хозяйств населения. Значение квадратического коэффициента абсолютных структурных сдвигов составило 4,7% и 9,7% (по КРС и молоку соответственно), что так же указывает на наличие структурных сдвигов. Значение коэффициента подобия составило 0,95 и 0,81 (по КРС и молоку соответственно), что свидетельствует о несовпадении структур.

Поскольку на объемы производства продукции скотоводства значительное влияние оказывает продуктивность животных, рассмотрим один из таких показателей – «надой молока на 1 корову». Так, наибольшие показатели надоя зафиксированы в сельскохозяйственных организациях (7910 кг – 2024 г.), далее следуют КФХ (5360 кг) и, наконец, хозяйства населения (4924 кг). То есть

отставание последних от сельхозпредприятий в среднем составляет 37,7%. Средний надой по отрасли в отчетном году составил 7259 кг. Высокие показатели продуктивности скота в крупных агропредприятиях в настоящее время обусловлены, прежде всего, применением современных технологий содержания скота, использованием сбалансированных рационов кормления животных, обновлением генофонда. При этом важно так же отметить, что по надоям на одну корову по состоянию на начало исследуемого периода сельхозпредприятия значительно отставали от других категорий хозяйств (2318 кг, против 3729 кг – в хозяйствах населения и 3667 кг – в КФХ). На лидирующие позиции по надоям коров СХП региона вышли лишь в 2013 г. с отметкой 4640 кг. Отставание было обусловлено тем, что многие предприятия испытывали дефицит оборотных средств, а недостаточные инвестиции препятствовали обновлению технического парка и внедрению современных технологий содержания и разведения скота. Качество кормовой базы оставалось низким вследствие сокращения площадей многолетних трав и снижения урожайности кормовых культур. Кроме этого, инфраструктура ферм зачастую была морально устаревшей и изношенной, что создавало дискомфорт животным и снижало их продуктивность. Недостаточный контроль за санитарным состоянием помещений приводил к заболеваниям животных и снижению темпов прироста массы и удоев. Исходя из сказанного можно выделить основные факторы, влияющие на продуктивность (надой) с/х животных: состояние износа основных средств, объемы инвестиций в отрасль, объем господдержки, площади посевных площадей, сумма затрат на ветеринарно-профилактические мероприятия, наличие высококвалифицированного персонала. Детальное исследование перечисленных факторов, например, посредством применения процедуры корреляционно-регрессионного анализа, анализа причинно-следственных связей (тест Грейнджера на причинность) могло бы с качественной стороны описать сложившиеся тенденции.

В дополнении к вышесказанному, отметим, в целом за анализируемый период средний надой коров по всем категориям хозяйств увеличился более чем в 2,5 раза – на 157,4%, в том числе в СХП – на 241,2%, в хозяйствах населения – на 32,0%, в КФХ – на 46,2%.

Детальный анализ скотоводческой отрасли по видам выпускаемой продукции требует проведения анализа структуры доходов в привязке к объему производства в денежном выражении. Этот подход позволил бы составить детальную картину распределения доходов внутри отрасли. Однако главным препятствием выступает отсутствие на информационных ресурсах статистических органов агрегированных данных, позволяющих оценить стоимость произведенной продукции по её отдельным видам. Такое ограничение затрудняет проведение глубокого и всестороннего исследования структуры доходов отрасли.

Далее на основе исходных данных рассматриваемых показателей за 2000–2024 гг. (25 наблюдений по каждой переменной) был рассчитан прогноз их значений на период 2025–2027 гг. по методике Бокса-Дженкинса. Таким образом, с учетом компонентной структуры динамических рядов, строились интегрированные модели авторегрессии скользящего среднего, которые в последующем тестировались на статистическую значимость с помощью теста на автокорреляцию остатков (Ljung-Box-теста). В случае если гипотеза об отсутствии автокорреляции остатков не отвергалась, осуществлялся расчет прогнозных значений показателя. Выбор спецификации модели осуществлялся на основе анализа расчетных значений информационных критериев (aicc, aic, bic, hqc). Результаты прогнозирования представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты прогнозирования основных показателей животноводства

Наименование показателя	Спецификация модели ARIMA	Результаты прогнозирования		
		2025 г.	2026 г.	2027 г.
Поголовье КРС, тыс. голов	(1,2,0)	224,720	219,820	215,380
Поголовье коров, тыс. голов	(0,2,2)	100,012	100,222	100,731
Производство животноводства, млн руб.	(2,2,1)	85757,069	93914,616	105268,056
КРС в живом весе, тыс. тонн	(1,0,1)	19,8	20,1	20,4
Молоко, тыс. тонн	(1,1,0)	737,9	748,1	753,3

К основным показателям отрасли скотоводства следует отнести так же продуктивность скота, но поскольку она ограничивается биологическими особенностями сельскохозяйственных животных, прогнозирование данного показателя не является целесообразным.

В целом, результаты прогнозирования показали возможный незначительный прирост поголовья коров в последующие три года, а так же увеличение производства КРС в живом весе и молока. Так же прогнозируется рост стоимости произведённой продукции животноводства (в целом) до 105268,056 млн руб. При этом общее поголовье КРС может сократиться до 215,380 тыс. голов.

Заключение

На основе проведенного исследования отметим следующие основные результаты.

В течение анализируемого периода наблюдается снижение поголовья КРС и коров в целом по отрасли. В разрезе категорий хозяйств положительной тенденцией отметились лишь КФХ и ИП. По объемам производства сельскохозяйственной продукции показатели отчетного года так же значительно ниже базис-

ного, при этом в последние годы наблюдается перелом тенденции. Анализ динамики стоимостных данных показывает значительный прирост номинальной стоимости животноводческой продукции, в пересчете в сопоставимые цены 2000 г. – прирост отрицательный. Причины ухудшения главных показателей в целом по отрасли обусловлены: увеличением стоимости кормов и ветеринарного обслуживания; уменьшением числа желающих заниматься сельскохозяйственным трудом в сельской местности; нехваткой квалифицированных работников; изменениями в формах организации сельскохозяйственных предприятий; высоким уровнем физического износа оборудования и сооружений; недостаточными вложениями в развитие и модернизацию отрасли. При этом увеличение поголовья скота в КФХ и ИП было обусловлено реализацией государственных мер поддержки малого бизнеса и частных фермеров, включающих доступность кредитования, грантовые программы и субсидии, облегчающие приобретение племенного скота и организацию современных животноводческих комплексов.

Результаты анализа структуры показали увеличение удельного веса сельхозпредприятий и крестьянских фермерских хозяйств в структуре поголовья скота и производства продукции скотоводства, а так же сокращение доли хозяйств населения. Зафиксировано наличие существенных структурных сдвигов в разрезе категорий хозяйств региона в долгосрочном периоде.

За последние 25 лет КФХ стали играть все более важную роль в региональном сельскохозяйственном производстве. Особенно заметно увеличение доли КФХ в общем поголовье, в частности, наблюдается тенденция к увеличению числа коров. Вероятно, это связано с высокой продуктивностью крупного рогатого скота.

В настоящее время агротуризм представляет перспективным путем развития для аграрных предприятий. Чтобы привлечь туристов, КФХ могут предлагать разнообразные услуги, включая: экскурсии по территории хозяйства, образовательные программы в форме лекций и мастер-классов по таким темам, как доение коров и сыроварение, интерактивные мероприятия, например, тематические фестивали, вовлечение туристов в сельскохозяйственные работы, такие как уход за животными, и реализацию собственной продукции, включая сувениры. Внедрение этих мер позволит не только привлечь туристов в сельскую местность, но и обеспечить дополнительный источник дохода для фермерских хозяйств [10, с.417].

Результаты прогнозирования показали возможный незначительный прирост поголовья коров в будущем, а так же увеличение производства КРС в живом весе и молока. Прогнозируется рост стоимости произведённой продукции животноводства в текущих ценах и сокращение поголовья КРС

Литература

1. Айтпаева А.А., Ионова Л.П. Стратегический анализ современного состояния и перспектив

развития кормопроизводства, молочного и мясного скотоводства в контексте обеспечения продовольственной безопасности региона по молоку и говядине // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 1. – EDN WWCLJX.

2. Алиева М.М. Анализ состояния молочного скотоводства республики Дагестан и пути решения самообеспеченности региона в данной продукции // Горное сельское хозяйство. – 2022. – № 4. – С. 81–85. – DOI 10.25691/GSH.2022.4.017. – EDN FRUTIV.

3. Гайнутдинов И.Г., Александрова Н.Р. Сравнительный анализ состояния развития молочного скотоводства в Республике Татарстан и субъектах Российской Федерации // Вектор экономики. – 2024. – № 6(96). – EDN OJQIGU.

4. Галсанова Б.С., Гомбоева А.Н., Итыгилова Е.Ю. Анализ состояния молочного скотоводства в Республике Бурятия // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. – № 1. – С. 26–30. – DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-1-26-30. – EDN IWRDJG.

5. Кондратьев Д.В., Павлов К.В. Анализ современного состояния и тенденции развития молочного скотоводства Удмуртской республики Российской Федерации (на материалах Малопургинского района) // Бухгалтерский учет и анализ. – 2024. – № 8(332). – С. 20–30. – EDN WPHAVC.

6. Конкина В.С. Анализ современного состояния молочного скотоводства в Рязанской области: проблемы и пути решения // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2013. – № 4(42). – С. 174–177. – EDN RAJAJJ.

7. Овчинникова Е.А. Анализ современного состояния отрасли молочного скотоводства Московской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 7. – С. 28–31. – EDN WHONWV.

8. Панкова Е.О., Китаева М.В. Анализ современного состояния мясного скотоводства: точки роста на примере Самарской области // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2019. – № 1–2. – С. 145–147. – EDN LPQKLLK.

9. Усанов С.Н. Анализ состояния, тенденций и проблем развития молочного скотоводства Приморского края // Дальневосточный аграрный вестник. – 2017. – № 4(44). – С. 219–228. – EDN YQXNHG.

10. Терехов А.М., Ключева Ю.С. Статистический анализ состояния сельскохозяйственного производства малыми формами предпринимательства в контексте развития сельского туризма // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 4–1. – С. 402–418. – EDN MAWAIU.

ANALYSIS OF THE MAIN INDICATORS OF THE LIVESTOCK INDUSTRY DEVELOPMENT IN THE NIZHNY NOVGOROD REGION

Gruzdeva V.V., Klyueva Yu.S., Terekhov A.M.

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Russian State University of Justice named after V.M. Lebedev

Using statistical methods, the article analyzes the main indicators of the development of the cattle breeding industry in the context of farm categories: the number of cattle and cows, production volumes

in physical and monetary terms. The following analytical procedures are involved: analysis of dynamics, structure, forecasting. By analyzing the dynamics, the indicators of the movement of cattle, cows, production volumes of live cattle and milk, as well as the cost of livestock products, were calculated. A decrease in the main indicators of the industry over the past quarter of a century has been revealed, which is due to a combination of interrelated economic, social and technological factors, including: rising prices for feed and veterinary services; a decrease in the interest of rural residents in agricultural production; a shortage of personnel; changes in organizational forms in the structure of business entities; depreciation of fixed assets; insufficient investment in the industry. Using the analysis of the structure, it is considered how the specific weights of individual categories of farms in the total livestock and agricultural production have changed. Based on the calculated indicators – the structural shift index, the Gatev and Ryabtsev coefficients, concentration, similarity, and the quadratic coefficient of absolute structural shifts – structural changes were identified and characterized. There has been an increase in the share of agricultural enterprises and peasant farms in the structure of livestock and livestock production, and a decrease in the share of households in the population. There are significant structural shifts in the long term and their absence in the short term. Based on the constructed ARIMA models, the industry's performance is projected for the next three years. The forecasting results show a possible increase in the number of cows, cattle in live weight and milk, the cost of livestock products, as well as a reduction in the number of cattle. The practical significance of the research results is that they can be used by government agencies to develop optimal policies for supporting and promoting the industry, which is especially important in today's changing market environment.

Keywords: cattle breeding, livestock, dynamics analysis, structure analysis, agricultural production.

References

1. Aitpaeva A.A., Ionova L.P. Strategic analysis of the current state and prospects for the development of forage production, dairy and beef cattle breeding in the context of ensuring food security of the region for milk and beef // Russian Economic Internet Journal. – 2016. – No. 3. – P. 1. – EDN WWCLJX.

2. Alieva M.M. Analysis of the state of dairy cattle breeding in the Republic of Dagestan and ways to achieve self-sufficiency of the region in this product // Mountain Agriculture. – 2022. – No. 4. – P. 81–85. – DOI 10.25691/GSH.2022.4.017. – EDN FRUTIV.

3. Gainutdinov I.G., Aleksandrova N.R. Comparative analysis of the state of development of dairy cattle farming in the Republic of Tatarstan and the constituent entities of the Russian Federation // Vector of Economy. – 2024. – No. 6 (96). – EDN OJQIGU.

4. Galsanova B.S., Gomboeva A.N., Itygirova E. Yu. Analysis of the state of dairy cattle farming in the Republic of Buryatia // Economy of agricultural and processing enterprises. – 2023. – No. 1. – Pp. 26–30. – DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-1-26-30. – EDN IWRDJG.

5. Kondratyev D.V., Pavlov K.V. Analysis of the current state and development trends of dairy cattle farming in the Udmurt Republic of the Russian Federation (based on the materials of the Malopurginsky district) // Accounting and analysis. – 2024. – No. 8(332). – P. 20–30. – EDN WPHAVC.

6. Konkina V.S. Analysis of the current state of dairy cattle breeding in the Ryazan region: problems and solutions // Bulletin of the Orenburg State Agrarian University. – 2013. – No. 4(42). – P. 174–177. – EDN RAJAJJ.

7. Ovchinnikova E.A. Analysis of the current state of the dairy cattle breeding industry in the Moscow region // Economy of agricultural and processing enterprises. – 2016. – No. 7. – P. 28–31. – EDN WHONWV.

8. Pankova E.O., Kitaeva M.V. Analysis of the current state of beef cattle breeding: growth points on the example of the Samara region // Problems of enterprise development: theory and practice. – 2019. – No. 1–2. – P. 145–147. – EDN LPQKLLK.

9. Usanov S.N. Analysis of the state, trends and problems of development of dairy cattle breeding in Primorsky Krai // Far Eastern Agrarian Bulletin. – 2017. – No. 4(44). – P. 219–228. – EDN YQXNHG.

10. Terekhov A.M., Klyueva Yu.S. Statistical analysis of the state of agricultural production by small forms of entrepreneurship in the context of development of rural tourism // Economy: yesterday, today, tomorrow. – 2025. – Vol. 15, No. 4–1. – P. 402–418. – EDN MAWAIU.

Организационная структура органа для управления связями университетов и бизнеса

Гуляев Иван Юрьевич,

аспирант кафедры экономики и управления в АПК Санкт-Петербургского государственного аграрного университета
E-mail: ivan_gulyaev@inbox.ru.

Рассматриваются современные формы и организационные модели взаимодействия университетов и бизнеса в контексте трансформации системы высшего образования. Основное внимание уделено анализу федеральных программ и инициатив, направленных на укрепление партнёрских связей между образовательными учреждениями и промышленными компаниями. Примеры успешного сотрудничества с ведущими корпорациями (BIOCAD, СИБУР, Сбер, Северсталь и др.) позволяют выделить эффективные механизмы подготовки кадров, интеграции вузов в научно-исследовательские и проектные процессы, а также повышения финансовой устойчивости университетов за счёт внебюджетных источников.

Ключевые слова: университет и бизнес, кадровое партнёрство, научное сотрудничество, тройная спираль, внебюджетная устойчивость, кейсы, Приоритет 2030.

Современный университет – это многослойная, функционально сложная структура, объединяющая в себе образовательные, научные, административные и хозяйственные направления деятельности. В рамках одного вуза могут сосуществовать десятки факультетов, кафедр, научных лабораторий и исследовательских центров, каждая из которых обладает собственной кадровой и материально-технической базой, специфическими компетенциями и устоявшимися управленческими практиками. Эффективное взаимодействие между этими элементами, а также с внешней средой, становится ключевым фактором устойчивого развития университета в условиях растущей конкуренции и цифровизации.

Особую роль в формировании инновационной экосистемы играют центры трансфера технологий (ЦТТ), которые выступают связующим звеном между научными разработками и их практическим применением в бизнесе. Однако, в текущей практике ЦТТ, как правило, ориентированы на сопровождение уже завершённых научных продуктов и не охватывают весь спектр форматов и этапов взаимодействия с партнёрами. Помимо ЦТТ, в университетах функционируют различные службы (патентные, юридические, карьерные и др.), работающие разрозненно и не обладающие общим координирующим механизмом.

В этих условиях особенно актуальной становится задача создания централизованной единицы, обеспечивающей координацию всех процессов взаимодействия университета с внешними партнёрами. Такой Центр должен взять на себя функции развития партнёрской сети, сопровождения проектов, интеграции усилий внутренних служб и формирования единой политики в сфере коммерциализации научных разработок. Его структура и модель управления могут варьироваться в зависимости от масштаба и профиля вуза, уровня развития научной базы и готовности к междисциплинарному сотрудничеству.

Предлагаемый подход позволяет выстроить гибкую и эффективную систему взаимодействия с корпоративным сектором, формализовать ранее неструктурированные процессы и создать прочную основу для устойчивого роста научно-инновационной деятельности университета.

Университет представляет собой сложную организационную структуру, состоящую из различных подразделений (институты, факультеты, кафедры), различных научных направлений. Каждое подразделение обладает собственным кадровым составом, владеющим уникальными компетенциями,

а также собственной материально-технической базой. Помимо этого, в каждом университете существуют собственные сложившиеся практики управления образовательной, научной и хозяйственной деятельностью.

На данный момент во многих университетах существуют центры трансфера технологий (ЦТТ) – структурные подразделения, отвечающие за развитие инновационной деятельности в вузе. ЦТТ могут успешно работать только в условиях готовности предприятий к активной инновационной деятельности и их заинтересованности в использовании научно-технических разработок вузов и научных организаций [1]. В общем виде процесс трансфера технологий представлен на рисунке 1.

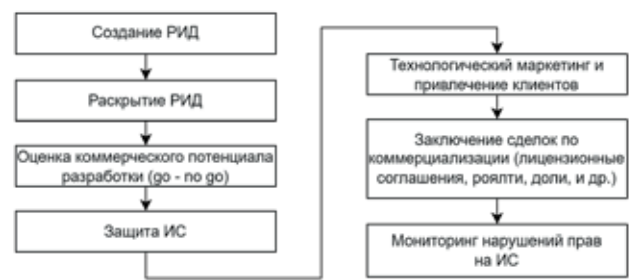


Рис. 1. Процесс трансфера технологий. Составлено автором по [2]

ЦТТ не охватывает весь спектр задач и процессов, возникающих в ходе взаимодействия университета и бизнеса. К тому же, взаимодействие бизнеса с ЦТТ предполагает наличие уже готовой к передаче технологии, и не охватывает другие формы взаимодействия. Также во всех университетах существуют службы, направленные на закрытие конкретных функций: юридическая, патентная, карьерная, и т.д. Они выполняют фрагментарные функции, но не отвечают за взаимодействие в целом, а связь между ними не налажена (рисунок 2).



Рис. 2. Службы университета, взаимодействующие с бизнесом. Составлено автором

Является целесообразным создание такого подразделения, которое будет осуществлять комплексную поддержку взаимодействия университета и бизнеса, координировать деятельность всех вспомогательных служб и отвечать за развитие партнерской сети университета в целом. Назовем орган, выполня-

ющий данную функцию, как “Центр взаимодействия с партнерами”, или кратко Центр. Деятельность Центра будет направлена на сбор информации о потенциальных корпоративных партнерах, ее систематизация и обновление; установление контактов с бизнесом и создание коммерческих предложений; сопровождение регистрации и передачи прав на ИС, и прочее. ЦТТ, патентная, юридическая и другие службы будут входить в Центр как структурные подразделения, отвечающее свою часть процесса взаимодействия с бизнесом (рисунок 3).

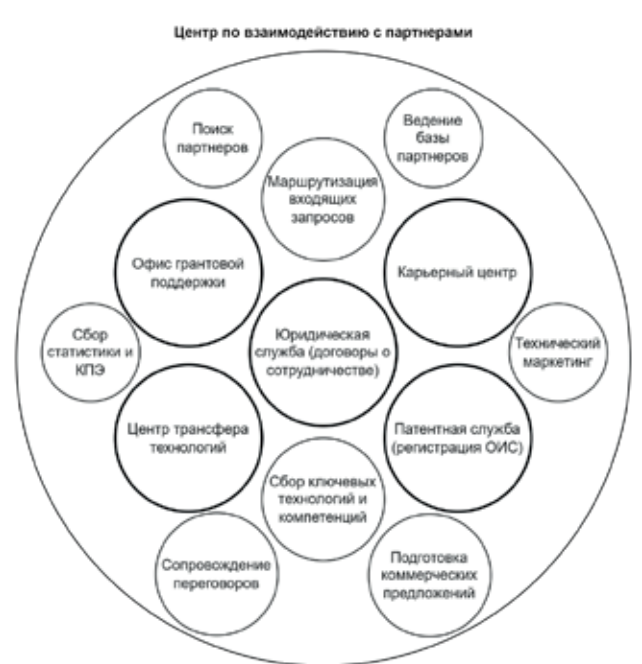


Рис. 3. Функции Центра по взаимодействию с партнерами. Составлено автором

Центр может быть представлен тремя формами организационной структуры, которые соотносятся с классическими организационными формами корпоративного управления [4]: функциональной, матричной, дивизиональной.

Рассмотрим каждую из форм подробнее. Расшифровка используемых обозначений на диаграммах приведена на рисунке 4.



Рис. 4. Обозначение на диаграммах описания организационной структуры Центра

Функциональная модель предполагает наличие выделенного централизованного органа как отдельной единицы. Центр взаимодействия имеет свою собственную команду сотрудников, которые непосредственно отвечают за поиск, координацию деятельности и вовлечение корпоративных партнеров во взаимодействие. Профильные подразделения не загружены задачами по поиску бизнес-партнеров, но активно участвуют в составлении технических заданий и ведут уже утвержденные проекты (рисунок 5). Такая модель подходит уни-

верситетам с небольшим количеством ключевых научно-технических направлений (НТН).

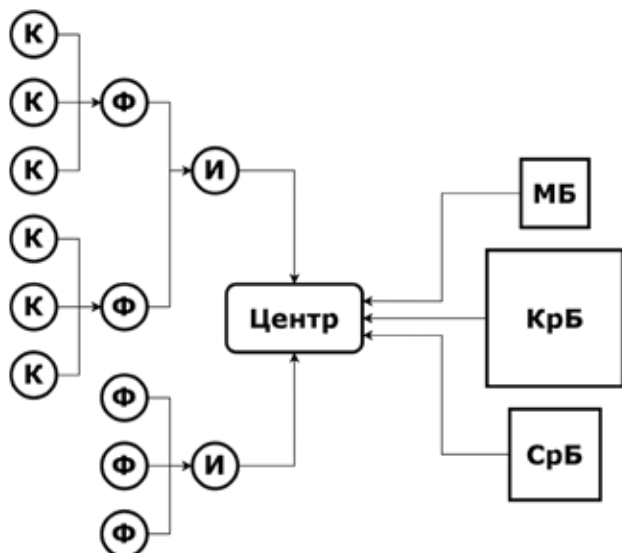


Рис. 5. Функциональная модель Центра

При функциональной модели Центр выполняет следующие задачи:

Систематизация и актуализация информации о ключевых научно-технических направлениях университета,

- систематизация и актуализация информации о компетенциях исследовательских команд,
- поиск партнеров, проведение переговоров с компаниями, подготовка и согласование договорных документов. При этом в формировании технических заданий и других содержательных документов отвечают представители научных подразделений университета,
- использование мер государственной и грантовой поддержки,
- оформление сопроводительных и отчетных документов.

Дивизиональная модель предполагает взятие на себя Центром основной функции стратегического планирования, а также координации деятельности распределенных профильных подразделений – институтов, факультетов и даже отдельных кафедр. Профильные подразделения отвечают за поиск, привлечение и принятие решения о старте взаимодействия с корпоративным партнером (рисунок 6). Сфера ответственности Центра – стратегическое планирование деятельности всего университета по взаимодействию с корпоративными партнерами, а также методическая поддержка работы отдельных подразделений (единые правила работы и бизнес-процессы, типовые формы договоров, общая политика работы с интеллектуальной собственностью, и т.д.).

При дивизиональной модели Центр выполняет следующие задачи:

- систематизация и актуализация информации о ключевых научно-технических направлениях университета,
- визирование договоров профильных подразделений с центром,

- маршрутизация входящих запросов – Центр работает в виде “единого окна”, передавая запросы компании в профильные подразделения. В исходящих запросах Центр как правило не участвует,
- использование мер государственной и грантовой поддержки,
- координация междисциплинарных проектов,
- оформление сопроводительных и отчетных документов.

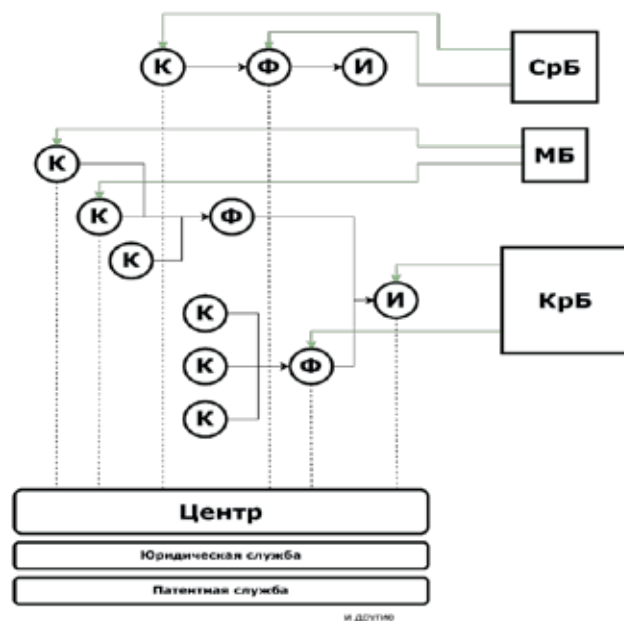


Рис. 6. Дивизиональная модель Центра

Матричная модель предполагает, что Центр выполняет не только функцию поиска и координации проектов, но и предоставляет экспертизу по основным научно-техническим направлениям. В Центре выделяется отдельная роль руководителя направления, который взаимодействует с профильными подразделениями и является экспертом в конкретной области (рисунок 7). На должность руководителя направлений должны рассматриваться высококвалифицированные специалисты, обладающие как ученой степенью в выбранном направлении, так и релевантным опытом работы в бизнесе.

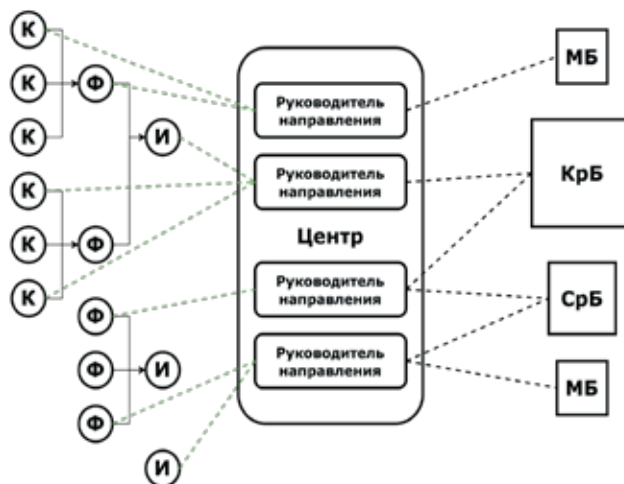


Рис. 7. Матричная модель Центра

При матричной модели Центр выполняет следующие задачи:

- систематизация и актуализация информации о ключевых научно-технических направлениях университета (через руководителя направлений),
- систематизация и актуализация информации о компетенциях исследовательских команд (через руководителя направлений),
- поиск партнеров, проведение переговоров с компаниями, подготовка и согласование договорных документов,
- формирование технических заданий и других содержательных документов (через руководителя направлений),
- использование мер государственной и грантовой поддержки,

- оформление сопроводительных и отчетных документов.

Сравнение и отличительные черты моделей приведены в таблице 1.

Таким образом, для развития отношений вуз с корпоративными партнерами необходимо в первую очередь установить в университете надлежащий механизм управления, который может быть построен на базе ЦТТ. Благодаря образованию нового органа управления процессом взаимодействия с бизнесом становится более формализованным: сотрудники университета могут переводить неформальные отношения с представителями бизнеса на уполномоченный орган, у которого есть информация и инструменты для установления формального взаимодействия.

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей Центра

Название модели	Функциональная	Дивизиональная	Матричная
Краткое описание	отдельная бизнес-единица, выполняющая всю функцию сама	децентрализованная структура	совмещение функции поиска и экспертизы в рамках Центра
Количество НТН	среднее	высокое	малое
Требуемые компетенции сотрудников Центра	бизнес-компетенции	управленческие, бизнес-компетенции	экспертные, бизнес-компетенции
Ответственный за поиск партнеров	сотрудник Центра	научный сотрудник	руководитель направления
Плюсы	Скоординированность работы за счет отдельной команды. Вовлечение подразделений, ранее не взаимодействовавших с бизнесом.	Возможность осуществления междисциплинарных крупных проектов. Высокая мобильность в управлении взаимодействием.	Концентрация научной и бизнес-экспертизы. Высокая гибкость, адаптивность и эффективность взаимодействия.
Минусы	Сложность использования личных связей и контактов ППС. Длинные цепочки согласования.	Требуется высокий уровень самостоятельности и инициативы подразделений.	Требуется высокий уровень квалификации руководителей направлений.

Литература

1. Погребова Е.С., Танеева, Е.Ш. Развитие центров трансфера технологий и бизнес – инкубаторов в высших учебных заведениях России // Сервис в России и за рубежом. – 2009. – № 15. С. 171–191.

2. Рождественский И.В., Филимонов А.В., Хворостяная А.С. Методика оценки готовности высших учебных заведений и научных организаций к трансферу технологий // Инновации. – 2020. – Т. 263. – № 9. – С. 11–15.

3. Малкина М.Ю., Логинова Т.П., Лядова Е.В. Институциональная экономика: Учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 258 с.

4. Методическое пособие по взаимодействию вузов и промышленных предприятий // Клуб ди-

ректоров по науке и инновациям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2017/04/UI-collaboration-toolkit.pdf> (дата обращения 13.10.2025).

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE BODY FOR MANAGING UNIVERSITY–BUSINESS RELATIONS

Guljaev I.Yu.

St. Petersburg State Agrarian University

This work explores contemporary forms and organizational models of collaboration between universities and businesses in the context of higher education transformation. Particular attention is paid to the analysis of federal programs and initiatives aimed at strengthening partnerships between academic institutions and industrial companies. Case studies of successful collaboration with major corporations (BIOCAD, SIBUR, Sber, Severstal, and others) highlight effective mechanisms for workforce development, integration into research and development processes, and improving financial sustainability of universities through extrabudgetary resources. Key

barriers hindering strategic partnerships are discussed, along with prospective directions for their institutionalization.

Keywords: university–industry cooperation, talent development, research collaboration, triple helix, financial sustainability, case studies, Priority 2030.

References

1. Pogrebova, E. S., & Taneeva, E. Sh. (2009). Development of technology transfer centers and business incubators in Russian higher education institutions. *Service in Russia and Abroad*, (15), 171–191.
2. Rozhdestvensky, I. V., Filimonov, A. V., & Khvorostyanaya, A. S. (2020). A methodology for assessing the readiness of higher education institutions and research organizations for technology transfer. *Innovations*, 263(9), 11–15.
3. Malkina, M. Yu., Loginova, T. P., & Lyadova, E. V. (2015). *Institutional Economics: A Study Guide*. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State University, 258 p.
4. Guidelines for Cooperation Between Universities and Industrial Enterprises. Directors' Club for Science and Innovation. Available at: <http://irdclub.ru/wp-content/uploads/2017/04/UI-collaboration-toolkit.pdf> (accessed 13.10.2025).

Исследование изменений рынка индивидуального жилищного строительства с введением эскроу-счетов на строительство загородных домов и оценка рисков для строительных компаний в сфере ИЖС

Евдокименко Сергей Олегович,
генеральный директор компании «Русский Дом»

В статье анализируются тенденции и особенности современного этапа развития рынка индивидуального жилищного строительства в России, идентифицированы его структурные и институциональные проблемы. Особое внимание уделено внедрению механизма эскроу-счетов как инструменту повышения прозрачности финансовых операций, укрепления доверия между участниками и защиты прав заказчиков. Вместе с тем показано, что переход к новой модели расчетов сопровождается рядом рисков для подрядчиков, включая рост финансовых издержек, снижение ликвидности, увеличение административной нагрузки и возможное вытеснение малых застройщиков. Обоснована необходимость совершенствования законодательного регулирования с целью достижения баланса интересов всех участников рынка.

Ключевые слова: индивидуальное жилищное строительство, эскроу-счет, подрядчик, загородный дом, ипотека, кредитование

Жилищное строительство имеет для нашей страны стратегическую важность, о чем свидетельствуют неоднократные инициативы властных ведомств в области стимулирования данной отрасли. Так, в частности, в 2018 г. Президент России В. Путин заявил о потребности в увеличении ежегодных объемов жилищного строительства до 120 млн кв.м. – таким образом около 5 млн семей каждый год смогут быть обеспечены жильем. В рамках деятельности Совета по стратегическому развитию и национальным проектам при Президенте РФ был разработан паспорт национального проекта «Жилье и городская среда», в рамках которого запланировано выполнение в срок до 2025 г. четырех федеральных программ: «Ипотека», «Жилье», «Формирование комфортной городской среды» и «Сокращение непригодного для проживания жилищного фонда». Позднее, в 2021 г. было продлено действие государственной программы «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами» до 2030 г. [7, с. 401]. Эти и иные инициативы оказали влияние на направление и темпы законодательства в соответствующем сегменте правоотношений.

В частности, особое значение в данной области имеет Федеральный закон № 186-ФЗ от 22.07.2024 (далее – Закон) [10], положения которого призваны урегулировать порядок правоотношений между заказчиком и подрядчиком при строительстве объектов индивидуального жилищного строительства (далее – ИЖС). Закон вступил в силу относительно недавно – 1 марта 2025 г., в связи с чем особенно *актуальным* представляется анализ изменений рынка ИЖС, связанных со введением эскроу-счетов на строительство загородных домов. Кроме того, важно идентифицировать и описать риски для строительных компаний в соответствующей сфере [1].

Прежде всего, рассмотрим текущий статус рынка ИЖС в нашей стране, ключевые тенденции и барьеры, наблюдаемые в его рамках. Ключевой особенностью проектов индивидуального жилья выступает то, что их реализация предполагает в большинстве случаев не только возведение непосредственно конструкций жилых домов, но и обеспечение их необходимой инфраструктурой (инженерной, транспортной и социальной). Данное обстоятельство, как отмечает Е.В. Квасенков, приводит к удорожанию строительства и, как следствие, ощутимо сужает воронку платежеспособного спроса [4, с. 105].

На конец 2024 г. объем рынка ИЖС в России составил 3,7 трлн руб. В течение года на кадастровый учет было поставлено 488 000 частных домов общей площадью 62 млн кв.м. Данный показатель превышает показатель 2023 г. на 5%. Если же обратиться к более продолжительному периоду, можно также заметить тенденцию к расширению рынка индивидуального жилья. Е. Нестерова приводит следующие данные: с 2020 по 2024 г. число построенных индивидуальных жилых домов в России возросло на 64%: с 299 000 до 488 000; пик строительства пришелся на 2021 г. [6]. Можно говорить о том, что рост рынка загородного жилья представляет собой долговременный тренд.

При этом, параллельно с ростом количества частных домов ежегодно возрастает количество случаев обмана заказчиков. В реальной судебной и внесудебной практике имеется немало случаев преднамеренного или случайного затягивания сроков строительства, а также ситуаций, когда подрядчик берет предоплату, не выполняет своих обязательств и перестает контактировать с заказчиком. Таким образом возникает противоречие: с одной стороны, жертвами недобросовестных подрядчиков в сфере возведения индивидуального жилья становятся тысячи людей, а с другой – эти люди оказываются во многом незащищенными и не имеют рычагов воздействия на недобросовестных подрядчиков. В частности, российский законодатель не позволяет считать пострадавших обманутыми дольщиками, так как строительство индивидуального жилья не регулируется положениями Федерального закона № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости...» от 30.12.2004 г.

Все вышесказанное привело к потребности в обеспечении защиты прав заказчиков в сфере ИЖС. Одним из действенных инструментов для обеспечения подобной защиты выступают счета эскроу.

Эскроу-счета – один из важнейших элементов современного индивидуального жилищного строительства, предполагающий, что средства заказчика замораживаются на специальном банковском счете до момента завершения строительства и передачи готового объекта. В результате подрядчик получает деньги только после выполнения всех обязательств, перечисленных в соответствующем договоре. Как отмечает М.С. Пантелеева с соавт., ключевой целью и функцией введения эскроу-счетов в сфере ИЖС выступает повышение финансовой безопасности и транспарентности процесса возведения и передачи индивидуального жилья [7, с. 403].

Ожидается, что в ближайшие годы количество вводимых в эксплуатацию домов останется высоким, и открытие эскроу-счетов поспособствует повышению доверия к рынку частной загородной недвижимости [2, с. 888].

Внедрение практики открытия счетов эскроу в области ИЖС весьма схоже с соответствующим механизмом, действующим в рамках многоквар-

тирного строительства. В частности, первым этапом выступает открытие счета: заказчик оставляет заявку в банке на открытие счета, затем заказчик и строительная компания предоставляют в банк необходимые документы для заключения договора и открытия счета. После заключения трехстороннего договора в банке открывается счет. Следующим этапом является пополнение счета: заказчик размещает денежные средства путем визита в отделение банка, посредством Интернет– или мобильного банкинга. На завершительном этапе, когда строительные работы уже переведены и подписан акт приема-передачи соответствующие документы передаются в банк, на основании чего банк переводит деньги подрядчику. После этого эскроу-счет закрывается.

Законодатель, кроме того, предусматривает возможность ипотечного кредитования в рассматриваемом контексте. В таком случае банковская организация направляет деньги на открытый ранее счет эскроу. Для клиента оформляется отдельный текущий счет для ежемесячной оплаты процентов за пользование заемными средствами. В ситуации, когда заказчик отказывается от исполнения условий договора строительного подряда, он может вернуть денежные средства со счета. До момента истечения срока размещения денег на счете стороны должны прийти к соглашению о сумме, подлежащей уплате подрядчику в размере фактически понесенных расходов.

Введение счетов эскроу в область ИЖС позволяет заказчикам получить ряд защитных механизмов и преимуществ, ранее доступных лишь для покупателей квартир в строящихся многоквартирных домах [3, с. 76].

Во-первых, подрядчик получает выплату за произведенные работы лишь после регистрации права собственности на недвижимость. Более того, Законом урегулирован вопрос о сроке депонирования – хранения доверительным лицом средств в течение периода до полугода с даты окончания строительства. Если через шесть месяцев после даты в договоре право собственности не зарегистрировано, банк возвращает деньги заказчику.

Во-вторых, счета эскроу открываются только в банках с достаточным кредитным рейтингом при условии соответствующей программы страхования. Средства заказчика ИЖС на счетах эскроу застрахованы на сумму на 10 млн.

В-третьих, заказчики получают возможность отказываться от продолжения строительства частного дома и возвращать денежные средства.

Наконец, в-четвертых, заказчики получают возможность получать льготную ипотеку на строительство частного дома.

Многие специалисты отмечают, что принятие Закона существенным образом отразится как на рынке ИЖС, так и на всей отрасли в целом. Так, довольно распространено мнение о том, что нововведения будут способствовать «обелению» рынка загородной недвижимости путём выведения из него недобросовестных подрядчиков. До момен-

та принятия Закона на рынке ИЖС была распространена ситуация, когда заказчик сталкивается с затягиванием сроков и необходимостью контроля ход строительства [1].

В отношении прогнозов развития рынка ИЖС в новых условиях целесообразно обратиться к имеющемуся опыту в области многоквартирного строительства. Так, в 2019 г. аналогичный механизм был введен на рынке строительства многоквартирных домов, и в течение трех последующих лет данный сегмент рынка адаптировался к переменам. По мнению ряда экспертов, законодательная новелла приведет к росту доли частных домов, возводимых за счет эскроу счетов, на 80% [6]. По некоторым прогнозам, в будущем появятся новые поселки на сотни и даже тысячи домов. Также можно предположить, что некоторые девелоперы многоквартирного жилья будут осваивать нишу ИЖС.

Следует отметить, что новый подход законодателя к регулированию ИЖС в большей мере защищает заказчиков, а не девелоперов. Работа строительных компаний, в свою очередь, столкнется с рядом рисков и затруднений. Вывод рынка ИЖС из «серой» зоны имеет ряд негативных последствий для подрядчиков. Застройщикам, не имеющим более доступа к средствам клиентов, придется использовать собственные оборотные средства или прибегать к банковским кредитам.

Недостаток средств на закупку строительных материалов и оплату работ приведет к потребности в банковских кредитах. При этом достаточно высокий уровень ключевой ставки приведет к тому, что подобный кредит обойдется подрядчику весьма, что повлияет на цены частных домов.

Многие строительные компании на рынке ИЖС ранее работали без чеков и документации, тогда как при займе банк будет контролировать расходование средств. Соответственно, подрядчик будет вынужден документально оформлять все расходы.

Наличие документально подтвержденных расходов позволит не только повысить доверие со стороны кредитных организаций, но и обеспечит возможность более точного анализа себестоимости строительных работ, что, в свою очередь, будет способствовать оптимизации производственных и управленческих процессов в отрасли. Кроме того, переход к обязательному документообороту создаст предпосылки для легализации значительной части теневого сектора ИЖС.

Тем не менее, повышение административной и финансовой нагрузки на малые и средние строительные организации может привести к резкому росту издержек. Необходимость ведения полного документооборота, соблюдения требований банков по подтверждению целевого расходования средств и обеспечения прозрачности финансовых операций способна существенно сократить ликвидные ресурсы подрядчика. Для ряда компаний с ограниченным оборотным капиталом подобные требования могут оказаться непосильными.

Таким образом, переход на эскроу-счета по всей видимости приведет к росту цен на индивидуаль-

ное жилье, а также к сокращению предложения. Многие девелоперы не смогут возводить дома на собственные средства. Существует риск того, что некрупные строительные предприятия будут вынуждены уйти с рынка или войти в состав более крупных застройщиков.

В научной литературе и масс-медиа также часто высказываются опасения по поводу возможного роста количества случаев потребительского терроризма. Новый Закон позволяет заказчикам не подписывать акты приема-передачи даже при соответствии построенного дома договору, вследствие чего подрядчик не сможет получить выплату со счетов эскроу. На текущий день подобные опасения имеют, скорее, гипотетический характер, но, тем не менее, уже сегодня можно говорить о потребности в дополнении Закона положениями о защите подрядчиков от недобросовестных действий заказчиков [5].

Следует сказать, что отечественный законодатель, по всей видимости, пойдет по пути выработки детализированных правил приемки частных домов, подобно тем, которые действуют в отношении многоквартирных зданий. Такой подход позволит обеспечить баланс интересов сторон договора строительного подряда и минимизировать риски злоупотреблений со стороны заказчиков. Кроме того, выработка единых стандартов приемки объектов ИЖС будет способствовать формированию устойчивой правоприменительной практики и снижению числа конфликтных ситуаций между подрядчиками и заказчиками. Представляется целесообразным предусмотреть четкие критерии оценки качества выполненных работ, сроки и порядок проведения экспертиз в случае возникновения спора, а также регламентировать процедуру составления мотивированного отказа от подписания акта приема-передачи.

Ю.А. Степанова и М.Н. Конягина предполагают, что в скором будущем изменятся правила расчетов по эскроу-счетам. На текущий момент законодатель предусматривает блокировку средств заказчиков на эскроу-счетах до завершения строительства, что, как отмечено выше, ухудшает финансовое положение строительных компаний. Одним из способов стимулирования деятельности застройщиков может стать возможность частичного перечисления средств с эскроу-счетов на стадии высокой степени готовности зданий [9, с. 358].

Н.А. Старостина с соавт. также указывает на то, что в будущем возможны изменения в области диверсификации источников финансирования. На современном этапе рост сегмента ИЖС опирается на государственные деньги и ипотеку, а в последующем планируется расширять возможности для участия частного капитала, институтов развития, института инвестиционных фондов недвижимости [8, с. 437].

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

Современный рынок индивидуального жилищного строительства в России демонстрирует устойчивую

положительную динамику, характеризующуюся ростом объемов строительства и увеличением интереса граждан к загородной недвижимости. Однако расширение данного сегмента сопровождается структурными и институциональными проблемами, связанными с низким уровнем правовой защищенности заказчиков и отсутствием эффективных механизмов контроля за деятельностью подрядчиков.

Внедрение счетов эскроу представляется закономерным этапом эволюции рынка, направленным на повышение прозрачности финансовых операций, укрепление доверия между участниками и снижение рисков мошенничества, что в долгосрочной перспективе будет способствовать формированию более устойчивой и цивилизованной модели взаимодействия в сфере ИЖС.

Переход к использованию эскроу-счетов в сфере ИЖС сопряжен с целым рядом рисков и вызовов для подрядчиков. Среди наиболее значимых можно выделить следующие: рост финансовых издержек вследствие необходимости привлечения банковских кредитов в условиях высокой ключевой ставки; снижение ликвидности и ограниченность оборотных средств, особенно у малых и средних предприятий; увеличение административной нагрузки; возможное сокращение предложения на рынке и уход с него мелких девелоперов; риск злоупотреблений со стороны недобросовестных заказчиков.

Литература

1. Банк России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbr.ru/press/event/?id=23422>. – Дата доступа: 13.11.2025.

2. Бережных, О.М. Актуальные тренды и особенности рынка ипотечного кредитования в России / О.М. Бережных, А.Е. Макиенко, К.Ю. Клепалко, А.С. Генкель // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 883–889.

3. Бондарь, А.П. Состояние, проблемы и перспективы развития ипотечного кредитования в Российской Федерации / А.П. Бондарь, И.А. Шумеляк // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 3 (68). – С. 66–79.

4. Квасенков, Е. В. О совершенствовании правового регулирования создания индивидуальных жилых домов с использованием счетов эскроу / Е.В. Квасенков // Вестник науки. – 2025. – № 10 (91). – С. 104–111.

5. Лунькова, В. С 1 марта частные дома будут строить по эскроу. Что ждет загородный рынок // Недвижимость. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/67bf26f39a79473d2105a8c8?from=copy>. – Дата доступа: 13.11.2025.

6. Нестерова, Е. Фундамент для ИЖС: как эскроу-счета изменят рынок загородных домов // Ведомости. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/kapital/special/2025/04/23/fundament-dlya-izhs-kak-eskrou-scheta-izmenyat-rinok-zagorodnih-domov-erid-2vfnxwgpvg>. – Дата доступа: 13.11.2025.

7. Пантелеева, М.С. Развитие индивидуального жилищного строительства в России: стратегии, инструменты и перспективы / М.С. Пантелеева, А.Д. Журавлёв, А.М. Резников // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1 (66). – С. 400–405.

8. Старостина, Н.А. Деловая активность в строительной отрасли: в поисках драйвера / Н.А. Старостина, Н.Н. Сергиенко // ЕГИ. – 2025. – № 2 (58). – С. 432–438.

9. Степанова, Ю.А. Меры государственной поддержки строительной отрасли для достижения лидерства в экономике / Ю.А. Степанова, М.Н. Котягина // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 4 (63). – С. 354–359.

10. Федеральный закон от 22.07.2024 № 186-ФЗ «О строительстве жилых домов по договорам строительного подряда с использованием счетов эскроу» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407220001>. – Дата доступа: 13.11.2025.

ANALYSIS OF CHANGES IN THE INDIVIDUAL HOUSING CONSTRUCTION MARKET ARISING FROM THE INTRODUCTION OF ESCROW ACCOUNTS FOR COUNTRY HOUSE CONSTRUCTION AND RISK ASSESSMENT FOR INDIVIDUAL HOUSING CONSTRUCTION COMPANIES

Evdokimenko S.O.

“Russkiy Dom” LLC CEO

This article analyzes key trends and characteristics of the current stage of development of the individual housing construction market in Russia, identifying its structural and institutional problems. Particular attention is paid to the introduction of escrow accounts as a tool for increasing the transparency of financial transactions, strengthening trust between participants, and protecting the rights of clients. At the same time, the transition to a new payment model is accompanied by a number of risks for contractors, including increased financial costs, decreased liquidity, increased administrative burden, and the potential displacement of small developers. The need to improve legislative regulation to achieve a balance of interests among all market participants is substantiated.

Keywords: individual housing construction, escrow account, contractor, country house, mortgage, lending

References

1. Bank of Russia [Electronic resource]. – Access mode: <https://cbr.ru/press/event/?id=23422>. – Access date: 13.11.2025.

2. Berezhnikh, O.M. Current trends and features of the mortgage lending market in Russia / O.M. Berezhnikh, A.E. Makienko, K. Yu. Klepalko, A.S. Genkel // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 6 (65). – P. 883–889.

3. Bondar, A.P. Status, problems, and prospects for the development of mortgage lending in the Russian Federation / A.P. Bondar, I.A. Shumelyak // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2024. – No. 3 (68). – P. 66–79.

4. Kvasenkov, E.V. On Improving the Legal Regulation of the Construction of Individual Residential Buildings Using Escrow Accounts / E.V. Kvasenkov // Science Bulletin. – 2025. – No. 10 (91). – Pp. 104–111.

5. Lunkova, V. From March 1, Private Homes Will Be Built Using Escrow. What Awaits the Countryside Market // Real Estate. – 2025 [Electronic Resource]. – Access Mode: <https://realty.rbc.ru/news/67bf26f39a79473d2105a8c8?from=copy>. – Access Date: 11/13/2025.

6. Nesterova, E. Foundation for Individual Housing Construction: How Escrow Accounts Will Change the Countryside Home Market // Vedomosti. – 2025 [Electronic Resource]. – Available at: <https://www.vedomosti.ru/kapital/special/2025/04/23/fundament>

dlya-izhs-kak-eskrou-scheta-izmenyat-rinok-zagorodnih-domov-
erid-2vfnxwgpvug. – Access date: 13.11.2025.

7. Panteleeva, M.S. Development of individual housing construction in Russia: strategies, tools and prospects / M.S. Panteleeva, A.D. Zhuravlev, A.M. Reznikov // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – No. 1 (66). – P. 400–405.

8. Starostina, N.A. Business activity in the construction industry: in search of a driver / N.A. Starostina, N.N. Sergienko // EGI. – 2025. – No. 2 (58). – P. 432–438.

9. Stepanova, Yu.A. Measures of state support for the construction industry to achieve leadership in the economy / Yu.A. Stepanova, M.N. Konyagina // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 4 (63). – P. 354–359.

10. Federal Law of July 22, 2024 No. 186-FZ “On the Construction of Residential Buildings Under Construction Contracts Using Escrow Accounts” [Electronic resource]. – Access mode: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407220001>. – Access date: November 13, 2025.

Стандартизация документов нового поколения как перспективное направление визуализации в промышленности

Епифанцев Кирилл Валерьевич,

кандидат технических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

В настоящее время достаточно сильно изменилась система визуализации и представления файлов. В ГОСТах 2025 [1] года приняты новые обозначения документов, которые ранее не использовались (ГОСТ Р 7.0.8–2025 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу». ГОСТ Р 59999–2025. «Цифровой документооборот организации. Требования к эталонной модели». ГОСТ Р 70108–2025 «Документация исполнительная. Формирование и ведение в электронном виде»).

Ключевые слова: скринкасты, подкасты, аудиовизуальный документ, фонодокумент, метаданные, развитие машиночитаемых стандартов.

Развитие документальной базы неустанно растет. В ряде конференций, начиная с 2022 года начали появляться такие понятие, как «машиночитаемые стандарты нового поколения», значительно развиваются вопросы развития электронной документации.

В ГОСТах нового поколения возникает понятие аудиовизуального документа (рис. 1), который должен вместить в себя не только документ, но и видеофайл, в некоторых случаях-голос. Не все программные продукты поддерживают данные возможности, в каких-то случаях необходимо устанавливать специальное ПО. Такой документ, говоря на языке блогеров, представляет собой по сути «скринкаст» (рис. 3), который позволяет записать экран с компьютера, с возможностью объяснения сложных задач для сотрудника путем движения курсора мыши на экране и понятных последовательных действий. Необходимость многих скринкастов обусловлена сложностью объяснения ряда последовательных действий в программных продуктах и невозможностью сделать достаточно развернутую инструкцию скриншотами в «Word», который можно было бы распечатать и следовать алгоритму. Ввиду этого, за неимением времени, скринкасты могут помочь решить проблему объяснения цепочки последовательных действий. Скринкасты активно обсуждаются в литературе, так очень содержательным является издание [2].

30 **изобразительный документ:** Документ, визуально воспроизводящий внешний вид и/или внутреннюю структуру какого-либо объекта, а также его восприятие автором.

31 **графический документ:** Изобразительный документ, в котором объект отражен посредством линий, штрихов, точек, светотени, с использованием цвета при необходимости.

32 **аудиовизуальный документ:** Документ, содержащий изобразительную и/или звуковую информацию, созданный с помощью специальных технических средств.

33 **фотодокумент:** Аудиовизуальный документ, содержащий информацию в виде отдельного статичного изображения.

34 **видеодокумент:** Аудиовизуальный документ, созданный способом видеозаписи, содержащий изобразительную (в виде динамических образов) и звуковую информацию.

Примечание — К видеодокументам могут также относиться произведения кинематографии, зафиксированные с помощью видеозаписи.

35 **кинодокумент:** Аудиовизуальный документ на киноленте, содержащий изобразительную (в виде последовательно расположенных изображений) и звуковую или только изобразительную информацию, в т. ч. в комплекте с другими носителями информации (звуковой, письменной).

Рис. 1. Скриншот из ГОСТ Р 7.0.8–2025 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу». [1]

У скринкастинга особая философия, так как по сути – это фильм, созданный только в узких рамках компьютера и не выходящий за его пределы, он отражает сущность операций, производимых одним пользователем для другого. Как правило, раньше он в основном использовался блогерами для записи игр и дальнейшей их демонстрации. «Само понятие «screencast» было введено в оборот кolumnистом журнала InfoWorld Джоном Уделлом в 2004 году (выдержка из Вики-материалов). Популярные программы в текущий момент это: «Cam studio», «OBS studio», «Bandicam» и многие другие.

Отдельного ГОСТа на правила создания скринкастов нет, поэтому каждой компании, если это необходимо, нужно разработать свой СТП на правила создания скринкастов. Скринасты могут входить в состав конструкторской документации (ЕСКД), а документы, в которых она присутствует, могут называться ИЭТРами (ГОСТ 2.005-2023). В подобных типах документов ЕСКД и ремонтной документации возможно применение скринкастов для более информативного описания для операторов процесса загрузки файлов или выгрузки отчетов из определенной производственной системы. Скринкаст, размещенный в файле, должен производиться Flash плеером и скорее всего, выходной файл будет или в «HTML»-формате, или это будет «doc» с гиперссылкой на данный скринкаст (Рис 2).



Рис. 2. Пример скринкаста, созданного через Power Point

Подкасты записываются гораздо чаще, чем ИЭТРы, для последних используются программы более сложные и для их использования необходимо иметь определенные отточенные компетенции (к примеру программный продукт «Power Guide» способен преобразовывать обычные документы и чертежи в VR-формат).

Все голосовые сообщения– это подкасты, они могут существовать отдельно от скринкастов. Однако, часто возникает сложность с нормоконтролем подобных документов. Как нормоконтролер будет контролировать чертеж, описан во многих ГОСТах. Чертеж статичен, скринкаст подвижен. Это заставляет в листе замечаний нормоконтролера делать скриншоты с указанием времени остановки и конкретных замечаний к сказанным в скринкасте словам, представленным чертежам или другим фрагментам. Нормоконтролёры только начали погружаться в данный процесс. Здесь бы более логично выращивать нормоконтролера с аспектами знания видеомонтажа, но, как правило, эти две компетенции далеки друг от друга. А кадровый состав конструкторских бюро не предполагает наличие монтажёра видео. Поэтому в этом случае, возможно, заказчики будут сталкиваться с большим количеством видео, не претендующим на высокие

оценки видео критиков. Однако, как показывает практика, скринкаст обладает более широкими возможностями объяснения сложных процессов.

В ряде случаев, скринкаст может содержать и элементы VR технологий, которые позволяют не только продемонстрировать текст, программу, но и сборку достаточно сложной конструкции. В этом случае при формировании инструкции по созданию подобных документов комбинированного плана, разработчики прибегают к отсылке на ИЭТР 4 класса (ГОСТР 54088–2017 «Интегрированная логистическая поддержка. ИЭТР»), как самому на текущий момент прогрессивному документу. При этом нормоконтроль для подобных документов достаточно неклассического типа, более длительный по времени, сочетающий в себе не только знание приема описания конструкции, но и творческий подход, возможность критики созданного документа с позиции тестировщика и видеорежиссера.

Также в ГОСТ [1] присутствует важная деталь касательно ЭЦП (ФЗ № 63), точнее ее альтернативы – на стр. 6 ГОСТа обнаруживаем очень важное объяснение: «информационно-удостоверяющий лист (УЛ): Документ, прилагаемый к электронному документу (его носителю/носителям) или нескольким электронным документам (их носителю/носителям), оформленный на бумажном носителе и выполняющий функцию электронной подписи (подписей)». Т.е. вышесказанным подчеркивается альтернатива ЭЦП. Виды форматов документов в формате машиночитаемого содержания были также освещены в статье [3], так как если заказчик у исполнителя запрашивает электронный документ, но при этом отказывается от ЭЦП или УЛ, есть вариант предложить реквизитную часть документа в качестве альтернативы (Рис. 3)

Вид содержания	Рекомендуемые форматы данных
Машиночитаемое	*docx, *odf, *pdf*
	*html
Машиноинтерпретируемое	*xml, *xhtml
Машинопонимаемое	*xml, форматы специальных видов

Рис. 3. Примеры представления машиночитаемого содержания

Процесс нормоконтроля электронных документов отличается достаточно большим количеством особенностей, связанных с отличными от формата классических dwg или pdf. Поскольку в данных форматах нормоконтролёр должен проверить кликабельность гиперссылок, иногда и посмотрев видео на которое они ведут. В другом случае с интерактивными документами он со 100% вероятностью данные видео должен будет просмотреть. Нельзя забывать, что к документам может быть приложен QR код, который нормоконтролёр также должен проверить. Так, если QR код напечатан неверно, возможность перейти по нему будет сведена к нулю.

Таким образом, применение стандартов нового типа и необходимость применения видео документации в системе ЕСКД существенно смещает фокус нормоконтролера, увеличивает скорость проведения контроля, так как здесь количество кадров в коротком видео может быть от одного до десятка. Однако данные методики позволяют значительно ускорить время на обучение, облегчить понимание сложных технологических процессов.

Литература

1. ГОСТ Р 7.0.8–2025 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. М. Издательство стандартов, ФГБУ «Институт стандартизации». 28 с.
2. Мозолевская А. Н. (и др.). Скринкастинг как элемент образовательной технологии // Проблемы и перспективы развития регионального отраслевого университетского комплекса ИрГУП С. – Иркутск: ИрГУПС, 2011. – 156.
3. Епифанцев К.В. Современные стандарты в области электронного документооборота как вектор автоматизации // Инновационное приборостроение. 2025. Т. 4, № 2. С. 53–57. DOI: 10.31799/2949-0693-2025-2-53-57.

STANDARDIZATION OF NEXT-GENERATION DOCUMENTS AS A PROMISING DIRECTION FOR VISUALIZATION IN INDUSTRY

Epifantsev K.V.

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

Currently, the system of visualization and presentation of files has changed significantly. The 2025 [1] GOSTs adopted new document designations that were not previously used (GOST R 7.0.8–2025 “System of Standards for Information, Librarianship, and Publishing”; GOST R 59999–2025 “Digital Document Management of an Organization. Requirements for a Reference Model”; GOST R 70108–2025 “Executive Documentation. Creation and Maintenance in Electronic Form”).

Keywords: screencasts, podcasts, audiovisual document, audio document, metadata, development of machine-readable standards

References

1. GOST R 7.0.8–2025. System of standards for information, librarianship, and publishing. Moscow: Publishing House of Standards, Federal State Budgetary Institution “Institute of Standardization”. 28 p.
2. Mozolevskaya A.N. (et al.). Screencasting as an element of educational technology // Problems and prospects for the development of the regional industry university complex of IrGUP S. – Irkutsk: IrGUPS, 2011. – 156.
3. Epifantsev K.V. Modern standards in the field of electronic document management as a vector of automation // Innovative instrument making. 2025. Vol. 4, No. 2. pp. 53–57. DOI: 10.31799/2949-0693-2025-2-53-57.

Особенности формирования рынка труда сельских территорий арктической зоны Российской Федерации

Жукевич Галина Владимировна,

доктор экономических наук, профессор кафедры управления Института экономики и управления, Российский государственный аграрный университет – МСХА, им. К.А. Тимирязева
E-mail: zhukevich@rgau-msha.ru

В статье рассматриваются специфические характеристики формирования рынка труда сельских территорий Арктической зоны Российской Федерации. Проведен анализ демографических, миграционных и социально-экономических факторов, определяющих состояние занятости населения в удаленных арктических поселениях. Отмечено, что сельские арктические территории испытывают критический дефицит трудовых ресурсов вследствие оттока населения, старения демографической структуры и низкой привлекательности условий труда. Выявлено, что монопрофильность экономики сельских поселений, ограниченность транспортной доступности и деградация социальной инфраструктуры усугубляют дисбалансы на локальных рынках труда. Определено, что традиционные виды хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов Севера требуют институциональной поддержки для сохранения занятости. Сделан вывод о том, что формирование устойчивого рынка труда сельских арктических территорий возможно через комплексное развитие человеческого потенциала, модернизацию инфраструктуры и создание экономических стимулов для закрепления населения.

Ключевые слова: Арктическая зона РФ, сельские территории, рынок труда, трудовые ресурсы, занятость населения, миграция, коренные малочисленные народы Севера.

Введение

Арктическая зона Российской Федерации представляет стратегический интерес для обеспечения национальной безопасности и долгосрочного социально-экономического развития страны. В соответствии с Указом Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» [1], одним из приоритетных направлений является развитие человеческого капитала и повышение качества жизни населения арктических территорий.

По данным Росстата, численность населения арктических регионов России сократилась с 2,5 млн человек в 1989 году до 2,2 млн человек в 2024 году, причем наиболее интенсивная депопуляция наблюдается именно в сельской местности. Исследования показывают, что арктический рынок труда теряет привлекательность: растет несоответствие между вкладом АЗРФ в экономику страны и условиями жизни и труда работников, продолжают развиваться негативные демографические и миграционные процессы, обострились проблемы занятости [2].

Специфика формирования рынка труда сельских арктических территорий обусловлена рядом факторов: экстремальными природно-климатическими условиями, удаленностью от промышленных центров, ограниченностью транспортной доступности, монопрофильностью экономики поселений, необходимостью поддержки традиционных видов хозяйственной деятельности коренных малочисленных народов Севера. Исследователи отмечают, что современное состояние рынка труда арктического региона во многом определяется историческим аспектом развития производительных сил и производственных отношений: в советское время наблюдался активный приток трудовых ресурсов за счет организованных работ, распределения выпускников и повышенных зарплат, однако после распада СССР массовая миграция населения и снижение роли государства привели к дефициту трудового потенциала [3, 4].

Научная новизна настоящего исследования заключается в комплексном анализе институциональных, экономических и социальных детерминант формирования рынка труда именно сельских территорий Арктики, которые до настоящего времени не получили должного внимания в научной литературе.

Цель исследования состоит в выявлении ключевых особенностей и проблем формирования

рынка труда сельских территорий Арктической зоны РФ, а также в разработке рекомендаций по его стабилизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Формирование рынка труда сельских арктических территорий в первую очередь определяется демографическими процессами. Фаузер В.В. и другие подчеркивают, что демографический потенциал северных регионов России выступает ключевым фактором экономического освоения Арктики [5, 6].

Особую проблему представляет занятость коренных малочисленных народов Севера. Традиционные виды хозяйственной деятельности – оленеводство, охота, рыболовство, промыслы – обеспечивают занятость и доходы значительной части коренного населения. Однако эти виды деятельности сталкиваются с рядом вызовов: климатическими изменениями, влияющими на кормовую базу и миграционные пути животных; ограничением доступа к традиционным территориям вследствие промышленного освоения; низкой рентабельностью традиционных промыслов; недостаточной институциональной поддержкой со стороны государства.

По данным Правительства России, в традиционных отраслях хозяйствования в 2023 году было занято около 85 тыс. человек из числа коренных народов. Среди представителей коренных малочисленных народов Севера, более 69 процентов которых проживают в сельской местности, сохраняется высокая рождаемость [7].

Одним из ключевых факторов, определяющих функционирование северного и арктического рынка труда, является система оплаты труда [8] и, так называемая, «северная территориальная премия». Многие авторы анализируют факторы, формирующие данную составляющую, подчеркивая роль районных коэффициентов и процентных надбавок за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях [9, 10].

Однако в сельских территориях Арктики система оплаты труда характеризуется рядом негативных особенностей. Во-первых, средний уровень заработной платы в сельской местности существенно ниже, чем в городских арктических поселениях. По данным Росстата, в 2023 году средняя заработная плата работников организаций в сельских поселениях Мурманской области составляла 68,5 тыс. рублей, что на 28% ниже среднеобластного уровня [11]. В Ямало-Ненецком автономном округе этот разрыв достигает 35–40% [12].

Во-вторых, значительная часть занятых в традиционных отраслях и неформальном секторе получает доходы нерегулярно и не имеет социальных гарантий. По экспертным оценкам, доля неформальной занятости в сельских арктических территориях достигает 30–35% от общей численности занятых.

В-третьих, несмотря на формальное применение районных коэффициентов и северных надбавок, реальная покупательная способность дохо-

дов сельского населения Арктики остается низкой вследствие высокой стоимости жизни. Ржаницына Л.С. и Кравченко Е.В. отмечают растущее несоответствие между вкладом АЗРФ в экономику страны и условиями жизни работников, подчеркивая необходимость повышения цены труда и улучшения условий жизни до среднероссийского уровня [13]. Стоимость потребительской корзины в удаленных арктических поселениях в 1,5–2 раза превышает среднероссийские значения из-за высоких транспортных издержек [14].

Проблема безработицы в сельских арктических территориях имеет неоднозначный характер. С одной стороны, формальный уровень безработицы во многих арктических регионах ниже среднероссийского: по данным на конец 2023 года, уровень безработицы в Ямало-Ненецком автономном округе составлял 2,8%, в Ненецком – 3,1%, в Мурманской области – 4,2% при среднем по России 3,2%. С другой стороны, статистика не отражает реальной ситуации с занятостью в сельской местности, где значительная часть населения либо занята в неформальном секторе, либо вообще не ищет работу из-за отсутствия вакансий [14].

Коэффициент напряженности на рынке труда (число незанятых граждан на одну вакансию) в сельских территориях арктических регионов существенно превышает городские значения. По данным службы занятости Мурманской области, в сельских районах области этот показатель в 2023 году составлял 4,5–6,0 человека на вакансию при среднеобластном значении 1,8. В отдаленных районах Чукотского автономного округа данный коэффициент достигает 8–10 человек на вакансию [15].

Структурная безработица особенно остро проявляется в моногородах и монопрофильных сельских поселениях. Закрытие или сокращение деятельности градообразующих предприятий приводит к массовому высвобождению работников, которые не могут найти альтернативную занятость на локальном рынке труда. Отсутствие диверсификации экономики и ограниченная транспортная доступность препятствуют территориальной мобильности рабочей силы [16].

Особую категорию безработных составляет молодежь. Несмотря на рост трудоустройства выпускников образовательных организаций Республики Саха (Якутия) с 49,5% в 2022 году до 53,33% в 2025 году, значительная часть молодых специалистов из сельских арктических территорий по-прежнему сталкивается с ограниченными возможностями трудоустройства по полученной специальности. Данные Министерства образования и науки региона свидетельствуют, что при общем числе выпускников программ среднего профессионального образования в 7415 человек (2025 год) трудоустроены лишь 3955 человек, что указывает на сохраняющийся разрыв между квалификацией выпускников и потребностями локальных рынков труда сельских поселений. Эта ситуация продолжает стимулировать миграционный отток молодежи в городские

центры, где возможности профессиональной реализации существенно выше, что подтверждается данными о том, что около 1400 выпускников продолжают обучение, откладывая решение о месте будущей работы [17].

Ключевым формальным институтом выступает система государственных гарантий и компенсаций для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, установленная Законом РФ от 19 февраля 1993 г. № 4520-1 [18].

Важным формальным институтом являются программы поддержки традиционного хозяйствования коренных народов. Федеральный закон от 20 июля 2000 г. № 104-ФЗ «Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации» [19] создает правовую основу для деятельности общин, однако механизмы реальной экономической поддержки остаются недостаточными. В 2025 году из федерального бюджета на поддержку экономического и социального развития коренных малочисленных народов Севера было выделено 180 млн рублей, что составляет менее 700 рублей в год на одного представителя этих народов [20].

Неформальные институты играют существенную роль в функционировании сельских арктических рынков труда. К ним относятся традиционные практики взаимопомощи и коллективного труда в общинах коренных народов, неформальные сети поиска работы и найма работников, миграционные установки и ценности населения. Как отмечает А.Е. Лиджиева., неформальные институты – это обычаи, традиции, неписаные нормы поведения – часто оказываются более устойчивыми и влиятельными, чем формальные правила [21].

Институциональные барьеры для развития рынка труда сельских арктических территорий включают несовершенство механизмов поддержки малого предпринимательства, бюрократические препятствия при оформлении прав на землю и биологические ресурсы, недостаточную координацию между федеральными, региональными и муниципальными программами развития. Во многих исследованиях подчеркивается необходимость совершенствования институциональной среды для обеспечения устойчивого развития арктических территорий [22, 23, 25–30].

Деградация социальной инфраструктуры – объектов образования, здравоохранения, культуры, жилищно-коммунального хозяйства – снижает привлекательность проживания и работы в сельских арктических поселениях. По данным Республики Саха (Якутия), удельный вес аварийного жилищного фонда в Республике составляет 6,5% от общей площади жилья. При этом в муниципальных образованиях Арктической зоны на территории региона этот показатель составляет 12,7%. Республика отмечает высокий уровень износа жилищного фонда, расположенного в Арктической зоне: 30% жилищного фонда (468,3 тыс. кв. метров) имеет износ выше 70% [24].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что формирование рынка труда сельских территорий Арктической зоны РФ характеризуется комплексом взаимосвязанных проблем системного характера. Критический дефицит трудовых ресурсов, обусловленный интенсивной депопуляцией (сокращение населения арктических регионов с 2,5 млн до 2,2 млн человек за период 1989–2024 гг.) и устойчивым миграционным оттоком, создает структурные ограничения для социально-экономического развития этих территорий.

Особую озабоченность вызывает положение коренных малочисленных народов Севера, для которых традиционные виды хозяйственной деятельности остаются основой занятости и жизнеобеспечения, однако существующая институциональная поддержка (менее 700 рублей в год на человека из федерального бюджета) является недостаточной для сохранения этого сегмента рынка труда. Несмотря на формальное применение системы «северной территориальной премии» (районные коэффициенты и надбавки), реальная покупательная способность доходов сельского населения остается низкой из-за высокой стоимости жизни (превышение среднероссийских показателей в 1,5–2 раза), а значительная доля занятых (30–35%) находится в неформальном секторе без социальных гарантий.

Литература

1. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года: указ Президента РФ от 26.10.2020 № 645: ред. от 27.02.2023. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс Проф» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.
2. Недосека, Е.В. Убывающие города российской Арктики: статистические тренды и публичный дискурс о причинах оттока населения / Е.В. Недосека, Е.Н. Шарова, Д.М. Шорохов // Арктика и Север. – 2024. – № 54. – С. 169–189. – DOI 10.37482/issn2221–2698.2024.54.169. – EDN CIVGUP.
3. Жукевич Г.В., Аверков А.В. Проблемы развития трудового потенциала Сибири и Дальнего Востока // Вопросы Севера, 2010. Т. 1.
4. Иванова, М.В. Об арктическом рынке труда / М.В. Иванова, Т.В. Белевских, Д.В. Зайцев // Проблемы развития территории. – 2017. – № 1 (87). – С. 145–157. – EDN XSAJIB.
5. Fauzer, V. Demographic potential of the Russia's northern regions as a factor and condition of economic development of the Arctic / V. Fauzer // Economy of Region. – 2014. – P. 69–81. – DOI 10.17059/2014–4–5.
6. Стенограмма «круглого стола» на тему «Законодательные основы формирования механизмов привлечения молодых специалистов в Арктику и на Дальний Восток» / Жукевич Г.В.,

Грызлов Д.В., Штогрин Е.Е., Гуртов В.А., Степась И.С., Симанов А.В. – В сборнике: Законодательные основы формирования механизмов привлечения молодых специалистов в Арктику и на Дальний Восток. Материалы «круглого стола». Москва, 2019. С. 14–62.

7. О Концепции устойчивого развития коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации на период до 2036 года: Распоряжение Правительства РФ от 08.05.2025 № 1161-р. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс Проф» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

8. Особенности формирования рынка труда сельских территорий Арктической зоны РФ. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс Проф» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

9. Волгин, Н.А. Районирование Севера России: новые подходы / Н.А. Волгин, Г.В. Жукевич, Ю.П. Кокин. – Москва: Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, 2010. – EDN IDOWUC.

10. Жукевич, Г.В. Республика Карелия: проблемы занятости и безработицы / Г.В. Жукевич. – Петрозаводск: Кар. фил. Сев.-Зап. акад. гос. службы, 2001. – 219 с. – ISBN 5-8021-0132-6.

11. Рынок труда, занятость и заработная плата // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс регион» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

12. Разрыв в зарплатах между регионами достиг рекордных 182 000. – URL: <https://www.rbc.ru/life/news/6880a9d89a7947274e4b448d> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

13. Ржаницына, Л.С. Рынок труда в Арктической зоне Российской Федерации / Л.С. Ржаницына, Е.В. Кравченко // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. – 2021. – № 1 (5). – С. 74–78. – DOI 10.51823/74670_2021_1_74. – EDN XFHCAR.

14. Сеницына, Е.В. Проблемы занятости населения в Арктическом регионе РФ / Е.В. Сеницына, И.В. Крючков // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2021. – Т. 12, № 3 (32). – С. 107–110. – EDN IWMRGR.

15. Коэффициент напряженности на рынке труда // ЕМИСС Государственная статистика. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59028> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

16. Габдуллин, И.И. Безработица как социально-значимая проблема на примере современного моногорода / И.И. Габдуллин, А.В. Снетков // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 6 (70). – С. 13–19. – EDN QHUTYY.

17. В Якутии трудоустроены более половины выпускников СПО 2025 года. – URL: <https://vestivverkhoyan.ru/v-yakutii-trudoustroeny-bolee-poloviny-vypusknikov-spo-2025-goda/> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

18. О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях: закон РФ от 19.02.1993 № 4520–1: ред. от 25.12.2023. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс Проф» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

19. Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации: федер. закон от 20.07.2000 № 104-ФЗ: ред. от 20.10.2022. – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс Проф» (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

20. Бойков, А.И. Новая парадигма развития региональной экономики / А.И. Бойков, А.Б. Моттаева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 11–2(52). – С. 174–178. – EDN SZXFZX.

21. Моттаева, А.Б. Пространственное распределение транспортной инфраструктуры как основа развития предпринимательских структур региона / А.Б. Моттаева, Д.Г. Родионов. – Санкт-Петербург: Астерион, 2011. – 175 с. – ISBN 978-5-94856-895-9. – EDN QVVFVUB.

22. Лиджиева, А.Е. Институты в институциональной экономике / А.Е. Лиджиева, К.К. Болаев // Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. в рамках науч. школы «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода» профессора Т.Т. Цатхлановой, Элиста, 22 марта 2024 года. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2024. – С. 141–143. – EDN TREWNE.

23. Системные и современные проблемы, риски, возможности экономического развития российской Арктики / Е.А. Бажутова, Е.В. Дягилева, Е.А. Корчак [и др.]. – Апатиты: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Федеральный исследовательский центр «Кольский научный центр» Российской академии наук, 2024. – 222 с. – ISBN 978-5-91137-508-9. – DOI 10.37614/978.5.91137.508.9. – EDN TASTKV.

24. Сигова С., Жукевич Г. Новые количественные оценки спроса и предложения на современном рынке труда // Социальная политика и социальное партнерство. 2013. № 9. С. 59–67.

25. Лукинов, В.А. Концептуальные основы сближения условий развития регионов в национальной экономике / В.А. Лукинов, А.Б. Моттаева // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 2(21). – С. 54. – EDN SJFLQP.

26. Особенности жилищного строительства в Арктической зоне Российской Федерации. – URL: http://region.council.gov.ru/activity/activities/round_tables/126006/ (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

27. Стратегия социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа на период до 2035 года. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/8f625fc17c793fe19282005c51294d88/>

proekt_strategii.pdf (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

28. The evaluation of the modernization cost of the transport infrastructure of the Northern Sea Route in the Arctic zone of the Russian Federation / D. Radushinsky, A. Mottaeva, L. Andreeva, G. Dyakova // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Khabarovsk, 10–13 апреля 2017 года. Vol. 90. – Khabarovsk: Institute of Physics Publishing, 2017. – P. 012137. – DOI 10.1088/1755-1315/90/1/012137. – EDN PRRCHB.

29. Mottaeva, A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15–17 ноября 2016 года. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.

30. Fokina, O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

FEATURES OF THE FORMATION OF THE RURAL LABOR MARKET IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

Zhukevich G.V.

Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy

The article examines the specific characteristics of the formation of the labor market in the rural areas of the Arctic Zone of the Russian Federation. An analysis is carried out of demographic, migratory and socio-economic factors that determine the state of employment in remote Arctic settlements. It is noted that rural Arctic territories face a critical shortage of labor resources due to population outflow, an aging demographic structure and the low attractiveness of working conditions. It is revealed that the single-industry profile of rural economies, limited transport accessibility and the degradation of social infrastructure exacerbate imbalances in local labor markets. It is determined that traditional economic activities of the indigenous small-numbered peoples of the North require institutional support to preserve employment. The conclusion is drawn that the formation of a sustainable labor market in rural Arctic territories is possible through comprehensive human capital development, infrastructure modernization and the creation of economic incentives to retain the population.

Keywords: Arctic Zone of the Russian Federation, rural areas, labor market, labor resources, employment, migration, indigenous small-numbered peoples of the North.

References

1. On the Strategy for the Development of the Arctic Zone of the Russian Federation and Ensuring National Security for the period up to 2035: Decree of the President of the Russian Federation dated October 26, 2020 № 645: ed. from 02/27/2023. – Access from the help.-legal system «ConsultantPlus Prof» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.
2. Nedoseka, E.V. The declining cities of the Russian Arctic: statistical trends and public discourse on the causes of population outflow / E.V. Nedoseka, E.N. Sharova, D.M. Shorokhov // Arctic and the North. – 2024. – № 54. – pp. 169–189. – DOI 10.37482/issn2221-2698.2024.54.169. – EDN CIVGUP.
3. Zhukevich G.V., Averkov A.V. Problems of labor potential development in Siberia and the Far East // Voprosy Severa, 2010. Vol.1.

4. Ivanova, M.V. On the Arctic labor market / M.V. Ivanova, T.V. Belevskikh, D.V. Zaitsev // Problems of territorial development. – 2017. – № 1 (87). – Pp. 145–157. – EDN XSAJIB.

5. Fauzer, V. Demographic potential of the Russia's northern regions as a factor and condition of economic development of the Arctic / V. Fauzer // Economy of Region. – 2014. – P. 69–81. – DOI 10.17059/2014-4-5.

6. Transcript of the round table on the topic «Legislative bases for the formation of mechanisms for attracting young specialists to the Arctic and the Far East» / Zhukevich G.V., Gryzlov D.V., Shtogrina E.E., Gurtov V.A., Stepus I.S., Simakov A.V. – In the collection: Legislative bases for the formation of mechanisms for attracting young specialists in The Arctic and the Far East. Materials of the «round table». Moscow, 2019. pp. 14–62.

7. On the Concept of Sustainable Development of the indigenous small-numbered peoples of the North, Siberia and the Far East of the Russian Federation for the period up to 2036: Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/08/2025 № 1161–R. – Access from References.-legal system «ConsultantPlus Prof» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.

8. Features of the labor market formation in rural areas of the Arctic zone of the Russian Federation. – Access from the help.-legal system «ConsultantPlus Prof» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.

9. Volgin, N.A. Zoning of the North of Russia: new approaches / N.A. Volgin, G.V. Zhukevich, Yu.P. Kokin. – Moscow: Russian Academy of State Services under the President of the Russian Federation. Federation, 2010. – EDN IDOWUC.

10. Zhukevich, G.V. The Republic of Karelia: problems of employment and unemployment / G.V. Zhukevich. – Petrozavodsk: Kar. fil. Sev.-Zap. Academy of Public Services, 2001. – 219 p. – IS-BN 5-8021-0132-6.

11. Labor market, employment and wages // Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Murmansk Region. – Access from the help.-legal system «ConsultantPlus region» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.

12. The wage gap between regions has reached a record 182,000.. – URL: <https://www.rbc.ru/life/news/6880a-9d89a7947274e4b448d> (date of request: 11/15/2025). – Text: electronic.

13. Rzhantsyna, L.S. The labor market in the Arctic zone of the Russian Federation / L.S. Rzhantsyna, E.V. Kravchenko // Arctic 2035: current issues, problems, solutions. – 2021. – № 1 (5). – Pp. 74–78. – DOI 10.51823/74670_2021_1_74. – EDN XFHCAR.

14. Sinitsyna, E.V. Problems of population employment in the Arctic region of the Russian Federation / E.V. Sinitsyna, I.V. Kryuchkov // Bulletin of the Institute of World Civilizations. – 2021. – Vol. 12, № 3 (32). – pp. 107–110. – EDN IWMRGR.

15. Coefficient of tension in the labor market // EMISS State Statistics. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59028> (date of request: 11/15/2025). – Text: electronic.

16. Gabdullin, I.I. Unemployment as a socially significant problem on the example of a modern single-industry town / I.I. Gabdullin, A.V. Snetkov // Skif. Questions of student science. – 2022. – № 6 (70). – Pp. 13–19. – EDN QHUTYY.

17. In Yakutia, more than half of the graduates of the vocational school in 2025 are employed. – URL: <https://вестиверхояня.ру/ru/financovyie-rynki-i-banki> Federation/v-yakutii-trudoustroeny-bolee-poloviny-vypusknikov-spo-2025-goda/ (accessed: 11/15/2025). – Text: electronic.

18. On state guarantees and compensations for persons Working and Living in the Far North and equivalent areas: Law of the Russian Federation dated 02/19/1993 № 4520–1: ed. from 12/25/2023. – Access from the help.-legal system «ConsultantPlus Prof» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.

19. On the general principles of organizing communities of indigenous small-numbered peoples of the North, Siberia and the Far East of the Russian Federation: feder. Law of 07/20/2000 № 104-FZ: ed. from 10/20/2022. – Access from the help.-legal system «ConsultantPlus Prof» (date of application: 11/15/2025). – Text: electronic.

20. Boikov, A. I. A new paradigm of regional economic development / A.I. Boikov, A.B. Mottaeva // Economics and entrepreneurship. – 2014. – № 11–2(52). – Pp. 174–178. – EDN SZXFZX.

21. Mottaeva, A.B. Spatial distribution of transport infrastructure as a basis for the development of business structures in the region /

A.B. Mottaeva, D.G. Rodionov. Saint Petersburg: Asterion, 2011. 175 p. ISBN 978-5-94856-895-9. EDN QVUVUB.

22. . Lidzhieva, A.E. Institutions in institutional economics / A.E. Lidzhieva, K.K. Bolaev // Economics and management of industries, complexes based on an innovative approach: proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference within the framework of the scientific School of Economics and Management of industries and complexes based on an innovative approach by Professor T.T. Tsathlanova, Elista, March 22, 2024. – Elista: B.B. Gorodovikov Kalmyk State University, 2024. – pp. 141–143. – EDN TREWNE.

23. Systemic and modern problems, risks, and opportunities for the economic development of the Russian Arctic / E.A. Bazhutova, E.V. Diaghileva, E.A. Korchak [et al.]. – Apatity: Federal State Budgetary Institution of Science Federal Research Center «Kola Scientific Center» of the Russian Academy of Sciences, 2024. – 222 p. – ISBN 978-5-91137-508-9. – DOI 10.37614/978.5.91137.508.9. – EDN TASTKV.

24. Sigova S., Zhukevich G. New quantitative estimates of supply and demand in the modern labor market // Social policy and social partnership. 2013. № 9. pp. 59–67.

25. Lukinov, V.A. Conceptual foundations of convergence of regional development conditions in the national economy / V.A. Lukinov, A.B. Mottaeva // Online journal of Science Studies. – 2014. – № 2(21). – P. 54. – EDN SJFLQP.

26. Features of housing construction in the Arctic zone of the Russian Federation. – URL: <http://region.council.gov.ru/activity/ac->

[activities/round_tables/126006/](http://region.council.gov.ru/activity/activities/round_tables/126006/) (date of access: 11/15/2025). – Text: electronic.

27. The strategy of socio-economic development of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug for the period up to 2035. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/8f625fc17c793fe19282005c51294d88/proekt_strategii.pdf (date of request: 11/15/2025). – Text: electronic.

28. The evaluation of the modernization cost of the transport infrastructure of the Northern Sea Route in the Arctic zone of the Russian Federation / D. Radushinsky, A. Mottaeva, L. Andreeva, G. Dyakova // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Khabarovsk, 10–13 апреля 2017 года. Vol. 90. – Khabarovsk: Institute of Physics Publishing, 2017. – P. 012137. – DOI 10.1088/1755-1315/90/1/012137. – EDN PRRCHB.

29. Mottaeva, A. Procedure for Determining Integral Index of Motor Transport Enterprises Competitiveness as the Basis of Shaping Regional Programs of Transport Infrastructure Development / A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, Saint-Petersburg, 15–17 ноября 2016 года. Vol. 106. – Saint-Petersburg: EDP Sciences, 2017. – P. 08072. – DOI 10.1051/mateconf/201710608072. – EDN XMWVMX.

30. Fokina, O. Transport infrastructure in the system of environmental projects for sustainable development of the region / O. Fokina, A. Mottaeva, A. Mottaeva // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 515. – P. 01015. – DOI 10.1051/e3sconf/202451501015. – EDN FMANLZ.

Создание новых образцов вооружения как продукт повышения эффективности использования ресурсного потенциала оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации

Козлова Ирина Алексеевна,
аспирант, ФГБОУ ВО ГУУ
E-mail: irakozlova99@mail.ru

Статья посвящена созданию и дальнейшему использованию новейших образцов вооружения, толчком к которым послужило эффективное развитие всех элементов ресурсного потенциала оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, что отмечают как российские, так и иностранные специалисты. Проведение Российской Федерацией специальной военной операции на территории Украины служит толчком к наращиванию темпов развития ресурсного потенциала оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, в связи с чем российскими инженерами и конструкторами были разработаны такие новейшие образцы техники как комплексы «Калибр», гиперзвуковые системы «Кинжал» и «Циркон», ракеты «Орешиник», истребители МиГ-31К и так далее. На первом месте в современном мире приходит трудовой потенциал: человек выступает как творец и постановщик задач для сложнейших автономных систем.

Ключевые слова: ресурсный потенциал, оборонно-промышленный комплекс, эффективность, вооружение, инновационные технологии.

Введение

В течение последних лет Российская Федерация демонстрирует значительное наращивание своего оборонно-промышленного потенциала, что сопровождается успешным созданием и последующим применением новейших видов вооружения в разнообразных геополитических контекстах. Такие действия служат свидетельством не только технологического прогресса отечественного оборонно-промышленного комплекса, но и способности России эффективно адаптироваться к меняющейся военной доктрине XXI века. Использование передовых образцов вооружения прослеживается, как в ходе специальных военных операций, так и в рамках регулярных учений, реализации экспортных контрактов и целенаправленных демонстраций силы, направленных на усиление и консолидацию политического влияния. Среди наиболее ярких иллюстраций создания передовых вооружений РФ выделяются высокоточные комплексы большой дальности, такие как крылатые ракеты «Калибр» [1], а также гиперзвуковые системы «Кинжал» и «Циркон» [2], дополненные средствами радиоэлектронной борьбы и беспилотными платформами, которые служат продуктом повышения эффективности использования ресурсного потенциала оборонно-промышленного комплекса РФ.

Материалы и методы исследования

При написании научной статьи были использованы методы систематизации, анализа и синтеза, системного анализа, дедукции и индукции, а также материалы российских и зарубежных изданий.

Результаты исследования и их обсуждение

Операции, осуществляемые с использованием крылатых ракет морского и воздушного базирования, убедительно продемонстрировали способность России поражать стратегически важные объекты на значительных расстояниях с исключительной точностью. Это обстоятельство кардинально трансформировало международное восприятие потенциала российских вооруженных сил, особенно в контексте конфликта на Украине, где комплексы «Калибр» и другие системы прошли проверку в реальных боевых условиях, подтвердив свою высокую эффективность против хорошо укрепленных и глубоко эшелонированных целей. Гиперзвуковое оружие, в свою очередь, стало отдельной категори-

ей, привлекая пристальное внимание со стороны стран НАТО. В частности, система «Кинжал» с ее скоростью, превышающей 10 махов, и уникальной способностью преодолевать современные системы противовоздушной обороны, превратилась в символ технологического прорыва. Успешные запуски этого комплекса, как с истребителей МиГ-31К, так и с кораблей, придали стратегическому сдерживанию качественно новый уровень [3].

Ключевое значение в современных условиях приобретают российские системы противовоздушной и противоракетной обороны, в первую очередь комплексы С-400 и активно развертываемая система С-500. Их эффективное задействование в обстановке активного противодействия со стороны вражеской авиации и беспилотных летательных аппаратов неоспоримо продемонстрировала их проектные возможности. Примечательно, что С-400 неоднократно применялись на международных экспортных рынках, в частности в Турции, и заслужили высокую оценку как в реальных боевых действиях, так и в ходе военных учений.

Динамичное развитие беспилотных летательных аппаратов, как ударных, так и разведывательных, явилось прямым следствием глобальной тенденции роботизации и всеобъемлющей цифровизации современного поля боя. Успешное использование отечественных беспилотных авиационных комплексов, таких как «Орион», предоставила России возможность точно поражать цели, находящиеся в оперативной глубине территории противника, а также, действуя в кооперации с союзниками, ускорять темпы модернизации и серийного производства подобных систем.

Особого рассмотрения требует динамичное развитие средств радиоэлектронной борьбы. Системы радиоэлектронного подавления (далее – РЭП), включая такие известные комплексы, как «Красуха», «Житель» и более новые разработки, успешно подавляют и нарушают работу навигационных и связных средств противника, обеспечивая значительное тактическое превосходство при минимальных затратах [4]. В условиях современных реалий, контроль над эфиром и информационными сигналами приобретает наибольшее значение, чем традиционный контроль над территорией.

Развитие всех элементов ресурсного потенциала ОПК позволяет России эффективно задействовать свои оборонные технологии, как в рамках союзнических операций, так и в ходе миротворческих миссий. Показательная демонстрация мощи и потенциала ОПК, позволяющая отстаивать как свои национальные интересы, так и интересы своих союзников, преобразует военное присутствие России в различных стратегически важных регионах в фактор стабильности или, напротив, в мощный инструмент сдерживания внешнего вмешательства.

Совокупность указанных элементов свидетельствует о том, что Россия обладает передовым арсеналом и мастерски интегрирует его в современные конфликты, гибко адаптируя свои тактические

и стратегические подходы в зависимости от особенностей конкретных военных действий, наблюдаемое укрепление военно-промышленного комплекса, неуклонный рост объемов экспорта вооружений, а также глубокая интеграция с передовыми цифровыми технологиями, включая активное развитие таких инновационных направлений, как искусственный интеллект и автономные системы, неоспоримо свидетельствуют о фундаментальном качественном изменении в подходе к использованию военной силы в качестве инструмента внешней политики.

Таким образом, российское вооружение в настоящее время трансформируется из простого фактора сдерживания в динамичный и активный элемент сложной геополитической игры, где показательная демонстрация возможностей и при необходимости реальное целенаправленное применение силы, нередко оказываются решающими факторами. Именно такое гармоничное сочетание технологического превосходства, исключительной оперативной гибкости и четкой стратегической целенаправленности позиционирует современное российское вооружение в качестве одного из важнейших, если не определяющих, факторов поддержания глобального баланса сил в условиях постоянно нарастающей нестабильности международной безопасности.

В последнее время среди видных представителей западного военного и аналитического сообщества все чаще стали раздаваться наиболее взвешенные и объективные оценки реального потенциала российской армии. Это обстоятельство особенно заслуживает внимания, т.к. подобные суждения никак нельзя назвать лесными комплиментами, а представляет собой неохотное, но неизбежное признание фактов. Согласно их выводам, Россия обладает всем необходимым.

Энтони Коттон, нынешний глава стратегического командования Соединенных Штатов Америки, в своих заявлениях подчеркнул, что Россия обладает самым обширным и многообразным арсеналом ядерного оружия на планете. Он также обратил внимание на то, что помимо планомерной модернизации своей ядерной триады, Россия активно занимается разработкой и внедрением гиперзвукового вооружения, а также осуществляет строительство новых типов подводных лодок, способных нести на борту крылатые ракеты [5].

Немецкий генерал в отставке Харальд Куят выразил твердое убеждение, что никакие поставки вооружения со стороны западных стран в адрес Украины, даже включая высокоточные ракеты Taurus, не смогут помешать Российской Федерации в достижении ее поставленных целей. По его словам, объем и характер этой помощи недостаточны для того, чтобы кардинально изменить ситуацию на поле боя и остановить продвижение российских сил [6].

Джон Мюррей, возглавляющий командование по перспективным разработкам армии США, открыто заявил о том, что российские новейшие системы вооружений нередко превосходят амери-

канские разработки. Он особенно выделил поразительную эффективность, с которой российские военные интегрируют артиллерийские подразделения с беспилотными летательными аппаратами для максимально точного наведения и оперативной корректировки огня. Еще одним крайне тревожным моментом, как отметил Мюррей, является увеличенная дальность действия новых российских ракет, способных поражать самолеты поддержки далеко за пределами линии фронта, что, в свою очередь, значительно ограничивает возможности военно-воздушных сил США, действующих на территории Украины [7].

Несмотря на наличие похвалы со стороны западных держав, российская сторона обладает более глубоким пониманием своих оборонно-промышленных возможностей. Одну из наиболее комплементарных оценок высказал французский генерал Буркхард. Однако российские эксперты лучше осведомлены о реальном положении дел. Возникает вопрос о точности его суждений, где его оценка соответствует действительности, а где, возможно, содержит преувеличение [8].

Действительно, по ряду ключевых направлений Российская Федерация продемонстрировала превосходство над США и другими членами Северо-атлантического альянса. Особого внимания заслуживает область гиперзвуковых вооружений. Примечательно, что даже высшие военные чины США открыто признают отставание от России в этой сфере, оценивая его как минимум в 15 лет.

В качестве яркого примера можно привести ситуацию с американской артиллерийской системой «РК». На ее разработку были выделены огромные средства, исчисляемые миллиардами долларов, с целью превзойти российские инженерные решения. Однако в ходе полигонных испытаний данная система продемонстрировала максимальную дальность стрельбы, не превышающую 62 км, в то время как российский комплекс «Коалиция-СВ» уверенно достигает показателя в 70 км. Как следствие, проект «РК» был окончательно закрыт. Более того, американским разведывательным службам была поставлена задача по получению технических секретов российской гаубицы, что, по имеющимся данным, пока не увенчалось успехом.

Таким образом, можно констатировать, что эффективное использование ресурсного потенциала ОПК привело к тому, что арсенал российской армии оснащен всем необходимым для эффективно ведения современных боевых действий. Вооруженные силы нашей страны обладают полноценным спектром вооружений, которые обеспечивают возможность проведения операций в воздушном пространстве, на суше, на водной поверхности и под водой.

Среди наиболее известных и активно обсуждаемых систем можно выделить следующие:

- 1) система противоспутниковой обороны «Нудоль»;
- 2) гиперзвуковые комплексы с ядерным боезарядом «Авангард»;

3) межконтинентальные баллистические ракеты «Ярс» и «Тополь»;

4) ракеты «Кинжал», «Калибр» и «Циркон», способные развивать гиперзвуковую скорость;

5) передовые зенитные ракетные комплексы С-400 и С-500;

6) атомные подводные лодки, в том числе стратегические аппараты «Хабаровск» и «Белгород», оснащенные торпедами «Посейдон» с ядерными боеголовками;

7) танки Т-90 МСИ и Т-80 БВМ, которые по праву считаются одними из лучших в мире;

8) боевые самолеты пятого поколения Су-57 и многофункциональные истребители-бомбардировщики Су-34, успешно задействованные в зоне СВО;

9) уникальные ракеты «Орешник», продемонстрировавшие способность разрушать даже мощные подземные железобетонные сооружения, что было наглядно показано при ударе по объекту в Днепропетровске, известному как Южмаш.

Таким образом, можно говорить о наличии полного и всеобъемлющего арсенала. Можно обоснованно задаться вопросом о первоначальном дефиците ударных беспилотных аппаратов в самом начале специальной военной операции (далее-СВО). Следует признать, что это действительно представляло собой существенную проблему. До непосредственного начала конфликта в России не уделялось должного внимания стратегическому развитию беспилотных летательных аппаратов. Однако с началом СВО обстановка в корне изменилась. Производство ударных беспилотников было оперативно поставлено на массовый поток, и в настоящее время сформирован самостоятельный род войск – беспилотные силы, что свидетельствует о стратегическом подходе к данному направлению.

Перед российскими инженерами и военными стояла задача, которая казалась невыполнимой. Не просто устранить брешь, а открыть новую страницу истории ОПК и наращивании его потенциала. Ответом на этот вызов стал экспериментальный ударно-разведывательный комплекс, известный под кодовым названием «Стая-93». Его появление на поле боя должно было стать абсолютным сюрпризом, доказав, что против интеллекта бессильны самые мощные укрепления.

Концепция уникального комплекса «Стая-93», призванного бросить вызов главному бичу позиционной войны – невозможности добиться внезапности против врага, родилась на стыке передовых беспилотных технологий изощренной радиоэлектронной борьбы и революционного искусственного интеллекта. Разработчики сознательно отказались от традиционной идеи создания одного универсального супер дрона. Вместо этого они сделали ставку на формирование гетерогенного роя в сложной совокупности множества узкоспециализированных аппаратов, каждый из которых выполнял свою строго определенную функцию, действуя при этом как единый слаженный организм. Стандартный состав такого роя включал в себя 128 ап-

паратов четырех различных типов, каждый из которых был звеном в этой цепи цифрового хищника.

В этом новом мире, где границы между реальностью и фантастикой стираются, главная сила и определяющая преимущество заключаются не в количестве танков или толщине брони, а в мощи интеллекта и способности его использовать. И это лишь начало пути, который ведет к еще более глубоким трансформациям.

Захватывающие перспективы открываются, когда традиционные, проверенные временем виды российского вооружения, подводные ракеты, стратегические бомбардировщики, ядерные заряды начинают гармонично сочетаться с новейшими цифровыми малозаметными и высокоточными системами. На фоне глобальных перестроек в этой области появляется еще один ключевой герой, пусть и не в человеческом облике, многофункциональный истребитель Су-57.

Известно о появлении у такого истребителя нового боеприпаса, который представляет собой совершенно новый подход к ведению воздушной войны. Речь идет о крылатой ракете большой дальности, размещаемой внутри фюзеляжа самолета, что критически важно для сохранения его стелс-характеристик. Эта новинка, получившая условное название «Трофи», внешне меньше своих предшественниц, но ее дальность полета сравнима с ракетами, которые ранее могли быть подняты в воздух лишь тяжелыми стратегическими бомбардировщиками, такими как Ту-95 или Ту-110. Это означает, что тактический истребитель теперь способен выполнять стратегические задачи, радикально расширяя свои оперативные возможности и меняя баланс сил в воздушном пространстве. Вопрос о столь впечатляющей дальности невольно возникает при взгляде на новейшие разработки. Ответ кроется в тщательной проработке каждой детали: от новаторского складного крыла до усовершенствованного малогабаритного двигателя и аэродинамики, доведенной до абсолютного совершенства. Российским инженерам удалось совершить, казалось бы, невозможное интегрировать колоссальную ударную мощь стратегической ракеты в компактный корпус, идеально подходящий для истребителя.

Такие ракеты не предназначены для мелких конфликтов. Они служат инструментом масштабной стратегии. Они открывают возможность для действий на значительных расстояниях от собственных рубежей, даже в ситуациях, когда применение тяжелой авиации представляется затруднительным или невозможным. В сочетании с истребителем Су-57 эта ракета превращается в оружие неожиданности. Самолет способен скрытно приблизиться к точке пуска, осуществить запуск ракеты и бесследно исчезнуть. Отсутствие визуального контакта и каких-либо предупреждений приводит к тому, что через несколько часов происходит взрыв, вызывая изумление у тех, кто еще недавно чувствовал себя в полной безопасности.

Путем увеличения дальности полета Су-57, оснащения его дополнительными топливными баками, можно достичь маршрута, превышающе-

го 5.000 км [9]. Это расстояние превосходит путь от Москвы до Дамаска. Истребитель, способный действовать на столь значительной дистанции, перестает быть просто защитником воздушного пространства. Он становится инструментом, диктующим условия на чужой территории. Тем не менее, дальность – это только одна составляющая уравнения. Вторая, не менее важная – это боевая часть.

Масса боевой части может составлять около 300 кг. Этого более чем достаточно для эффективного поражения большинства укрепленных объектов, штабов, аэродромов, мостов, складов. Ракета превращается в мощный инструмент стратегического сдерживания. малозаметная, дальнобойная, управляемая, а главное, обладающая ядерным потенциалом. И это уже выводит дискуссию на совершенно иной, качественно новый уровень.

Такая новая ракета фактически трансформирует Су-57 в самолет двойного назначения. Он способен выполнять как тактические, так и стратегические задачи. Ранее за подобные стратегические функции отвечали тяжелые бомбардировщики. Теперь же достаточно одного самолета: быстрого, малозаметного, обладающего высокой маневренностью.

Как отмечают военные эксперты, расширение боевых возможностей самолета напрямую влияет на динамику серийного производства. Чем больше задач способна выполнять одна единица техники, тем экономически выгоднее ее массовое производство. Су-57 потенциально способен заменить сразу несколько типов боевой техники: истребитель Су-27, перехватчик МиГ-31, а также некоторые модификации бомбардировщиков. Это означает сокращение количества типов техники, упрощение логистических цепочек, уменьшение затрат и, как следствие, увеличение ударной мощи на единицу площади. Разработчики Су-57 продемонстрировали не просто передовую технологию. Они представили целостную концепцию будущего воздушной войны.

Америка, Китай, Европа, все ведущие державы осознают, что у России в руках оказался стратегический козырь, который будет крайне сложно превзойти в ближайшей перспективе. Однако современные конфликты выигрываются не только благодаря превосходству в воздухе или на море. Все большую роль играют невидимые факторы: сигналы, частоты, связь. Тот, кто контролирует информационное пространство, тот и управляет полем боя. И в этом направлении Россия демонстрирует заметный прогресс не только в создании ракет и самолетов, но и в развитии технологий связи, обеспечивая своих бойцов в самых сложных условиях. Военнослужащие на передовой теперь получают спутниковые комплекты связи в кратчайшие сроки, от одного до 4 дней. Это уже не просто поддержка, это высокоэффективная оперативная логистика.

Прогресс в создании беспилотных летательных аппаратов, охватывающих как ударные, так и разведывательные модификации, явился закономерным ответом на глобальную тенденцию роботизации и всеобщей цифровизации современного поля боя. В частности, успешное применение от-

еественных БПЛА, таких как Орион, предоставило Российской Федерации возможность наносить высокоточные удары по объектам в глубоком тылу оппонента, а в кооперации с союзниками ускорять темпы модернизации и серийного производства подобных систем. Особого внимания заслуживает стремительное развитие радиоэлектронной борьбы. Системы радиоэлектронной борьбы (далее -РЭБ), включая «Красуха» и «Житель» и более новые комплексы, эффективно подавляют и вводят в заблуждение навигационные и сопряженные системы связи противника, обеспечивая значительное тактическое превосходство при относительно небольших ресурсных издержках.

В условиях современных конфликтов доминирование в электромагнитном спектре и контроль над информационными потоками нередко приобретает наибольшую значимость. Чем традиционный контроль над территорией. РФ активно задействует свои передовые оборонные разработки, как в ходе операции с союзниками, так и в рамках миротворческих инициатив. Показ мощи и готовности отстаивать как свои национальные, так и партнерские интересы трансформирует военное присутствие России в различных регионах в значимый элемент, способствующий либо поддержанию стабильности, либо, напротив, предотвращению внешнего вторжения. Все эти аспекты в совокупности свидетельствуют о том, что Российская Федерация не просто владеет современным и высокотехнологичным вооружением, но и обладает искусством его эффективного применения в условиях современных вооруженных конфликтов, демонстрируя гибкость в адаптации тактических приемов и стратегических решений к специфике каждого театра военных действий. укрепление ОПК, значительное увеличение объемов экспорта вооружений, глубокая интеграция с передовыми цифровыми технологиями, а также активное развитие совершенно новых направлений, таких как искусственный интеллект и автономные системы, позволяют констатировать принципиальное изменение в восприятии военной мощи как неотъемлемого инструмента внешней политики государства.

Заключение

Анализ специальной военной операции позволяет сделать несколько стратегических выводов, которые будут определять облик войн будущего на десятилетия вперед.

Первый и самый главный вывод – концепция ролевого искусственного интеллекта доказала свою абсолютную неоспоримую эффективность. Комплекс «Сая-93» продемонстрировал уникальную способность решать самые сложные боевые задачи, такие как прорыв эшелонированной противовоздушной обороны, глубокая разведка и точное поражение сотен целей, полностью автономно, действуя при этом значительно быстрее и точнее человека. Это означает, что на поле боя появился совершенно новый тип актора, действующего по нечеловеческой логике и с беспрецедентной скоростью. Армии, которые продолжают по-

лагаться исключительно на человеческое управление и принятие решений, окажутся в заведомо проигрышном положении, не способные противостоять новой угрозе.

Второй вывод – традиционные системы обороны, основанные на мощных, но немногочисленных и чрезвычайно дорогих платформах стремительно и бесповоротно устаревают. Миллиарды долларов, вложенные в создание совершенных комплексов ПВО, защищенных командных пунктов и тяжелой бронетехники были фактически обнулены роением относительно дешевых и массовых дронов. Будущее принадлежит распределенным сетевым и децентрализованным системам. Массированное и скоординированное применение интеллектуальных ролей делает неэффективной любую оборону, построенную по иерархическому принципу. Уничтожение командного центра, как и было ярко продемонстрировано, приводит к полному параличу всей системы, оставляя ее беззащитной.

Третий вывод – война переходит в совершенно новую фазу – фазу войны алгоритмов. Побеждать будет не тот, у кого в арсенале больше танков или самолетов, а тот, чей управляющий искусственный интеллект окажется умнее, быстрее и хитрее. Это битва не столько металлургии и промышленной мощи, сколько математики, передовых алгоритмов и программирования. Россия первой в мире, успешно применив подобную систему в реальном бою, продемонстрировала качественное технологическое и интеллектуальное превосходство. Это создает совершенно новый тип стратегического сдерживания, меняя геополитический ландшафт и правила игры на мировой арене. Мир вступил в эпоху, где непосредственное участие в бою уходит в прошлое, а человек становится лишь архитектором задач для машин.

Эксперты называют четвертым и наиболее фундаментальным изменением самой роли трудового потенциала в военном конфликте [10]. Сегодня человек – это прежде всего творец и постановщик задач для самых сложных автономных систем. Его задача не в том, чтобы непосредственно вести бой, а в том, чтобы задавать цели, выстраивать общую стратегию и контролировать действия роботизированных комплексов.

Литература

1. Крылатая ракета «Калибр»: характеристики, применение. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/base/30/10/2025/6900a8f79a79475e22a343d6> (дата обращения: 16.11.2025).
2. Несбиваемый «Циркон» и невидимый «Кинжал»: какие гиперзвуковые ракеты применяет Россия. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/armiya-i-opk/20417883> (дата обращения: 16.11.2025).
3. «Убийца ЗПК Patriot» МиГ-31К как Россия создала свой лучший ударный истребитель и почему он победил. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://inosmi.ru/20250413/mig-31k-263087185.html> (дата обращения: 16.11.2025).

4. «Во всём радиочастотном спектре»: как российская армия применяет в СВО самоходные и воздушные средства РЭБ. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://russian.rt.com/russia/article/1202592-reb-krasuha-svo-armiya> (дата обращения: 16.11.2025).

5. Пентагон назвал ядерный арсенал РФ крупнейшим и наиболее разнообразным. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/20122405> (дата обращения: 16.11.2025).

6. «План не сработал»: немецкий генерал сделал заявление об СВО. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ria.ru/20241202/germaniya-1986821025.html> (дата обращения: 16.11.2025).

7. В Пентагоне назвали преимущество российского оружия над американским. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ria.ru/20181010/1530379435.html> (дата обращения: 16.11.2025).

8. Французский генерал сравнил стойкость ВС РФ и армий НАТО. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://news.rambler.ru/army/55076990-frantsuzskiy-general-sravnil-stoykost-vs-rf-i-armiy-nato/> (дата обращения: 16.11.2025).

9. Давление сверху: на что способен истребитель РФ пятого поколения. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/1581833/dmitrii-kornev/davlenie-sverkhu-na-chto-sposoben-istrebitel-rf-piatogo-pokoleniia> (дата обращения: 16.11.2025).

10. Чернышева Г.Н., Ивашина Т.Б., Савич Ю.А. Современное состояние оборонно-промышленного комплекса России // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 1 (64). С. 134–142.

THE DEVELOPMENT OF NEW WEAPONS AS A RESULT OF INCREASED EFFICIENCY IN THE USE OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE RUSSIAN FEDERATION'S DEFENSE INDUSTRY

Kozlova I.A.

State University of Management

This article focuses on the development and continued use of cutting-edge weapons, which were driven by the effective development

of all elements of the Russian defense industry's resource potential, as noted by both Russian and foreign experts.

The Russian Federation's special military operation in Ukraine has served as an impetus for accelerating the development of the Russian defense industry's resource potential. As a result, Russian engineers and designers have developed cutting-edge technology such as the Kalibr complex, the Kinzhal and Zircon hypersonic systems, the Oreshnik missile, and the MiG-31K fighter jet. In the modern world, human potential is becoming paramount: humans are the creators and taskmasters of complex autonomous systems.

Keywords: resource potential, military-industrial complex, efficiency, weapons, innovative technologies.

References

1. The Kalibr Cruise Missile: Characteristics and Applications. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.rbc.ru/base/30/10/2025/6900a8f79a79475e22a343d6> (accessed: 16.11.2025).
2. The Unstoppable Zircon and the Invisible Kinzhal: Which Hypersonic Missiles Does Russia Use? – [Electronic resource]. – URL: <https://tass.ru/armiya-i-opk/20417883> (accessed: 16.11.2025).
3. The MiG-31K, the "Patriot SAM Killer": How Russia Created Its Best Strike Fighter and Why It Won. – [Electronic resource]. – URL: <https://inosmi.ru/20250413/mig-31k-263087185.html> (accessed: 16.11.2025).
4. "Across the entire radio frequency spectrum": how the Russian army uses self-propelled and airborne electronic warfare systems in the Air Defense Forces. – [Electronic resource]. – URL: <https://russian.rt.com/russia/article/1202592-reb-krasuha-svo-armiya> (accessed: 16.11.2025).
5. The Pentagon called the Russian nuclear arsenal the largest and most diverse. – [Electronic resource]. – URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/20122405> (accessed: 16.11.2025).
6. "The plan didn't work": a German general made a statement about the Central Military District. – [Electronic resource]. – URL: <https://ria.ru/20241202/germaniya-1986821025.html> (date of access: 11/16/2025).
7. The Pentagon named the advantage of Russian weapons over American ones. – [Electronic resource]. – URL: <https://ria.ru/20181010/1530379435.html> (date of access: 11/16/2025).
8. A French general compared the resilience of the Russian Armed Forces and NATO armies. – [Electronic resource]. – URL: <https://news.rambler.ru/army/55076990-frantsuzskiy-general-sravnil-stoykost-vs-rf-i-armiy-nato/> (date of access: 16.11.2025).
9. Pressure from above: what the Russian fifth-generation fighter is capable of. – [Electronic resource]. – URL: <https://iz.ru/1581833/dmitrii-kornev/davlenie-sverkhu-na-chto-sposoben-istrebitel-rf-piatogo-pokoleniia> (date of access: 16.11.2025).
10. Chernysheva G.N., Ivashina T.B., Savich Yu.A. The current state of the defense-industrial complex of Russia // Region: systems, economics, management. 2024. No. 1 (64). pp. 134–142.

Кох Лариса Вячеславовна,

доктор экономических наук, профессор, кафедра международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
E-mail: lkoh@mail.ru

Юткин Никита Игоревич,

аспирант, кафедра международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
E-mail: ny@endy.pro

Цифровые экосистемы следует рассматривать как инновационное решение повышения конкурентоспособности современных предприятий на основе оптимизации бизнес-процессов. Важность статьи определяется тем, что предприятия, желающие внедрить экосистему в свой бизнес, должны четко разбираться в классификации и типах экосистем. Так как не каждое платформенное решение подходит тому или иному предприятию. В статье делается обзор имеющихся типов цифровых экосистем, приводятся примеры и описываются важные особенности. На основании этого делается сравнение между группой цифровых экосистем. Цель статьи – представить авторскую классификацию цифровых экосистем на основе имеющихся подходов и методов. Методология исследования включает обзор и анализ научной литературы, а также обоснование важности использования цифровых экосистем в экономике. Кроме этого, применен метод синтеза, метод дедукции и обобщения полученных результатов. Результаты работы содержат предложенную авторскую классификацию, учитывающую все особенности и функциональность каждой группы экосистем. Подчеркивается необходимость адаптации к внешним условиям и технологиям взаимодействия с целью дальнейшего обеспечения устойчивости, гибкости и целесообразности применения.

Ключевые слова: цифровые экосистемы, решения, инновации, классификация, цифровизация, технологии.

Введение

Современные условия развития экономических систем претерпевают серьезные изменения с точки зрения происходящей цифровизации. На первый план выходит функционирование цифровых экосистем как инновационных решений в рамках взаимодействия всех участников рынка. При этом систематизация знаний и правильный подход к классификации компонентов таких систем служит основой для понимания и анализа функций экосистемы, для создания научной базы с целью дальнейшей разработки стратегий управления цифровыми платформами.

Авторы предлагают комплексную классификацию цифровых экосистем, которая будет опираться на выявление главных компонентов экосистемы и тенденций дальнейшего ее развития.

Предлагаемая классификация будет полезна предприятиям, внедряющим цифровизацию в свои бизнес-процессы, перед которыми встает проблема выбора типа экосистемы. Осознанный выбор типа экосистемы поможет в дальнейшем спрогнозировать траекторию стратегического развития этого предприятия. Кроме этого, систематизирование цифровых экосистем дает возможность предприятиям учитывать специфику отрасли, масштабы бизнеса и главные цели. Такой подход создает основу обоснованного выбора типа экосистемы, который будет оптимально соответствовать ресурсам и потребностям. Классификация является важным шагом с точки зрения построения индивидуальных траекторий развития цифровых экосистем, тем самым обеспечивая возможность интегрировать цифровые средства, адаптировать выбранный тип экосистемы в соответствии с внешними и внутренними факторами.

Компании, интегрирующиеся в цифровую экосистему, приобретают значительные преимущества, а именно:

- повышается защищенность корпоративных сетевых структур;
- ускоряется создание собственных цифровых решений;
- упрощается клиентский менеджмент.

Помимо того, существенно оптимизируются внутрикорпоративные связи и формируются условия для эффективной дистанционной деятельности сотрудников.

Стоит сказать, что было много попыток классифицировать экосистемы по разным принципам и характеристикам. Среди авторов, уделивших внимание данной проблематике, стоит выделить В.Г. Халина, Г.В. Чернова, С.А. Калайда. Авторы классифицировали экосистемы по формам веде-

ния совместного бизнеса при одновременном воздействии на него экономической межсекторной конвергенции и цифровизации [7].

Исследователи Е.В. Попов, В.Л. Симонова, А.С. Зырянов применили типологизацию цифровых экосистем и выделили инновационные экосистемы, экосистемы знаний и предпринимательские экосистемы [6].

Несмотря на значительное число публикаций, касающихся типологии и классификации экосистем, все они не обладают полнотой, и не раскрывают все виды экосистем.

Результаты и обсуждения

С нашей точки зрения, интересная классификация предложена Е.В. Поповым, В.Л. Симоновой, А.С. Зыряновым. Авторы, опираясь на исследования, проведенное ИСИЭЗ НИУ ВШЭ под названием «Платформенная экономика в России: потенциал развития» отметили, что отечественный рынок характеризуется функционированием восьми разновидностей цифровых экосистем [5]. Они демонстрируют стабильный рост, привлекая всё больше клиентов и прочно закрепляясь в значимых секторах российской экономики, успешно отвечая запросам своей целевой аудитории. Классификация экосистем согласно данному исследованию представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Типы цифровых экосистем [4, 6]

Цифровые экосистемы являются сложными инновационными технологическими пространствами, которые включают в себя различные сервисы, платформы, технологии, позволяющие создавать ценность для потребителей и бизнеса с помощью синергии всех компонентов. На практике классификация цифровых экосистем осуществляется преимущественно по нескольким важным признакам.

На современном этапе маркетплейсы и сервисы-агрегаторы представляют собой один из основных типов цифровых экосистем. Они объединяют продавцов и потребителей на единых цифровых площадках. Примером являются Wildberries, Ozon, X5 Group. Wildberries считается крупнейшим в стране маркетплейсом, который имеет очень широкую ассортиментную базу различных товаров. Он ориентирован на массового потребителя и обладает удобным сервисом онлайн-шопинга [1].

Ozon является также универсальным маркетплейсом, который на данный момент активно развивает дополнительные финансовые сервисы, такие как инвестиционные платформы и банковские продукты для продавцов и покупателей.

X5 Group относится к категории продуктовых ретейлеров в России и включает в себя сети «Пятёрочка», «Перекрёсток». Компания активно внедряет собственные онлайн-сервисы доставки, подпи-

ски, а также финансовые продукты, такие как «Х5 Карта», тем самым объединяя в себе банковские услуги и карты лояльности [2].

Еще один важный сегмент цифровых экосистем – это финансово-технологические решения. Данная категория охватывает банковские учреждения, разнообразные финансовые организации, инновационные стартапы в сфере финтеха и платежные сервисы. Яркими примерами выступают экосистема Сбер и платежные решения, предлагаемые Т-Банком [2].

Еще один тип цифровых экосистем представлен коммуникационными платформами, в качестве примера которых выступают социальные сети и мессенджеры, где особо выделяется «Mail.ru Group» и различные цифровые стартапы.

Отметим тот факт, что приведенная на рисунке 1 классификация, является фрагментарной, она не отражает все виды, которые существуют на данный момент. Это связано с тем, что цифровые экосистемы постоянно развиваются, обновляются, внедряя все новые технологические решения, что затрудняет их однозначное систематизирование.

С нашей точки зрения, существует еще один полезный признак классификации экосистем, а именно, по степени открытости экосистемы следует разделить на открытые и закрытые.

Открытые экосистемы создают продукты на платформе, например, Slack. Они предоставляют группу инструментов, необходимых для создания приложений и чат-ботов внутри платформы. Такие экосистемы служат для расширения функциональности, для создания сетевого эффекта и ценности, а также для стимулирования инноваций.

Открытые экосистемы необходимы в первую очередь для сторонних разработчиков и компаний, в качестве которых могут как крупные компании (Google, Adobe, Asana), а также небольшие стартапы или индивидуальные разработчики. Такие компании создают приложения и боты, чтобы увеличивать численность своей аудитории, получать доход и повышать вовлеченность.

Закрытые цифровые экосистемы подразумевают, что продукты будут распространяться исключительно только от компании-организатора. Примером является Nike, которая развивает экосистему собственных спортивных сервисов, то есть сейчас она сама отбирает тренеров и курирует производство видеокурсов для приложения с тренировками Nike Training.

Анализ бизнес-моделей крупнейших мировых и российских экосистем показывает, что все они функционируют по гибридной модели, сочетая открытые и закрытые сегменты. Так, например, по открытой модели работают товарные маркетплейсы в составе этих экосистем (электронная коммерция), в то время как поставщиком мобильной связи или мессенджера выступает сама экосистема. Основная сущность гибридной экосистемы состоит в создании управляемой открытости. Это не свободная открытая модель, но и не закрытая. Она представляет собой модель, в которой владелец

сам задает правила, обеспечивает безопасность, приглашает к сотрудничеству лучшие компании.

Стоит сказать, что выше перечисленные типы экосистем – это лишь малая часть обширной бизнес-среды, причем каждая категория характеризуется уникальными особенностями взаимоотношений участников и спецификой функционирования [3].

Создавая собственную классификацию, особое внимание было уделено классификации главного (верхнего) уровня, где выделены горизонтальные, вертикальные и омниканальные экосистемы.

Вертикальные экосистемы характеризуются тем, что клиент всегда стоит на первом месте для любого бизнеса. При этом важен целостный подход к сервису. Например, «СТД Петрович» является примером того, как бизнес может создать комплексное решение, сфокусированное на конкретной потребности клиента. В портфолио компании «Heads and Hands» этот случай иллюстрирует принцип построения концентрированной сервисной модели. От закупки стройматериалов до финальной уборки после завершения работ представлена вся цепочка услуг, которая внедрена в единую систему. Такой подход характерен для организаций, выстраивающих свою деятельность вокруг центрального продукта или услуги [7].

Подобные структуры эволюционируют естественным образом, сначала формируя базовую платформу обслуживания, а затем расширяя функциональность и возможности взаимодействия. Клиенты получают новые способы использования сервиса, а компания углубляет свое присутствие на каждом этапе потребительского пути. Итак, можно сказать, что вертикальные экосистемы полностью охватывают процесс создания ценности в конкретной нише.

Горизонтальные экосистемы представляют собой современные цифровые платформы, которые развиваются путем охвата различных аспектов одной глобальной потребности, а не через усложнение функционала в рамках узкой услуги. Примером служит опыт потребителя по использованию приложения «My mission» от Анастасии Мироновой. Изначально, заинтересовавшись возможностью скорректировать фигуру, подписчица получила комплексное решение. Приложение предоставило не только тренировки, но и программы питания, консультации психолога и других экспертов, а также большую базу знаний по вопросам здорового образа жизни. Такой подход позволяет решать более фундаментальные задачи клиента, то есть, вместо простого снижения веса «My mission» предлагает комплексную трансформацию стиля жизни, демонстрируя принцип горизонтального развития через расширение сервиса на смежные области [9].

Ярким примером горизонтальных экосистем является экосистема Сбер. Данная платформа включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию и многое другое. Для того, чтобы клиентский опыт был лёгким и бесшовным, был создан единый идентификатор Сбер ID, единая программа лояльности СберСпасибо и удобные подписки СберПрайм

и СберПрайм+. Главной новинкой 2025 года стало создание, так называемого, Умного кольца Сбера со встроенным искусственным интеллектом. Этот инновационный гаджет отслеживает физиологические показатели здоровья человека (частота пульса, сатурация, качество сна, уровень стресса и физическую активность). Кольцо осуществляет анализ совокупного ресурса организма человека и передает данные для их визуализации [3].

Как известно, главными компонентами экосистемы Сбера являются финансовые и банковские услуги, их дополняют технологические платформы, облачные решения, сервисы, отвечающие за здоровье и телемедицину. Кроме этого, компания обслуживает сейчас IT-инфраструктуру, обеспечивает поддержку корпоративных клиентов. Для молодого поколения Сбер разработал модули развлечений и медиа [3].

Сравнивая горизонтальные и вертикальные экосистемы, стоит отметить, что первые охватывают целые области, а вторые фокусируются на решении одиночных задач. Изучение опыта потребителей в конкретной сфере услуг стимулирует создание новых продуктов внутри неё.

Омниканальные экосистемы направлены на то, чтобы объединить разные сервисы и каналы в единую структуру для обеспечения плавного взаимодействия с клиентом. К таким системам относятся ТБанк, X5 Retail, Apple, Ikea, WeChat.

Хорошим представителем такой модели является «WeChat». Используя этот сервис, клиент может совершать разнообразные действия, от заказа еды и покупки одежды до оплаты налогов, при этом он не покидает единую платформу [10].

Еще одним известным примером является Т-Банк. С помощью единого аккаунта с персональными данными пользователь получает доступ к большому выбору повседневных услуг в удобном формате. Участники этой омниканальной системы не просто поставщики услуг, а полноценные партнеры платформы, ценные для конечного пользователя. Благодаря такой интеграции клиент может в рамках одной системы решать разнообразные задачи, например, бронировать билеты в кинотеатр, записаться на приём к врачу, оплатить счета и т.д. Платформа не только поддерживает своих партнеров, но и обеспечивает пользователям персонализированный опыт взаимодействия с различными сервисами [10].

Итак, исходя из сказанного, можно составить сравнительную таблицу, помогающую выделить главные особенности экосистем верхнего уровня (таблица 1).

Таблица 1 показывает, что каждая из типов экосистем отличается целью своего функционирования, а также масштабом применения в разных сферах деятельности.

В целом, создание экосистемы и трансформация бизнес-процессов становятся неизбежными этапами развития. Это обусловлено не только растущей стоимостью удержания и привлечения цифровых пользователей, но и их стремлением к сервисам, способным эффективнее и удобнее решать более широкий спектр задач.

Таблица 1. Сравнительный анализ вертикальной, горизонтальной и омниканальной экосистем

Тип экосистемы	Описание	Примеры	Цель
Горизонтальная	Много отраслей, широкий охват	Яндекс, Сбер	Удержание клиентов, масштаб
Вертикальная	Глубокое погружение в одну отрасль	Tesla, John Deere, Ростелеком здоровье	Эффективность, контроль отрасли
Омниканальная	Единая система для обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентами	ТБанк, X5 Retail, Apple, Ikea, WeChat	Удобство и удержание пользователя

Источник: составлено автором

Предложенная классификация показывает, что есть несколько путей трансформации, начиная со встраивания в существующие экосистемы через мини-приложения и заканчивая построением собственной платформы. Оптимальная интеграция начинается с вертикальной экосистемы, совершенствующей клиентский опыт на каждом этапе цепочки создания ценности, с последующим горизонтальным расширением путем внедрения дополнительных сервисов, отвечающих потребностям клиентов.

Оценивая используемые признаки классификации, мы нашли возможным предложить еще один: тип предложения. В соответствии с этим признаком предлагается разделить все цифровые экосистемы на две основные группы. Первая группа представляет исключительно услуги, вторая объединяет платформы, реализующие как услуги, так и товары. Следует обратить внимание на отсутствие такого типа как «только товары». Мы полагаем, что модель «только товары» считается неэффективной с точки зрения логистики, так как товарам требуется дополнительное обслуживание, они не способны самостоятельно находить адреса покупателей на карте. Между участниками таких платформ формируются специфические взаимоотношения, характер которых зависит от типа предлагаемого контента. Товарные платформы сталкиваются с особыми вызовами в организации своей работы.

Еще одним признаком классификации цифровых экосистем выступает «конечный пользователь». Экосистемы могут разрабатываться для государственных структур, коммерческих организаций или индивидуальных пользователей.

Признак «по степени интеграции и охвату» предполагает, что экосистемы могут быть нишевые, отраслевые и мультимодальные. Нишевые модели в большей степени сконцентрированы на какой-то одной более узкой задаче, потребности или определенной аудитории.

Отраслевые экосистемы объединяют различные сервисы и продукты внутри одной конкретной отрасли, охватывая несколько смежных потребностей клиента в этой сфере. А мультимодальные модели являются крупными гигантами, которые проникают в **десятки разных и часто несвязанных отраслей**, стремясь удовлетворить максимальное количество потребностей одного пользователя.

Что касается признака технологической основы, то в данном случае экосистемы могут быть интеллектуальные или традиционные. Традиционная в большей степени соединяет участников (поставщиков, потребителей, партнеров) и облегчает транзакции, но не добавляет принципиально новые, интеллектуальные функции.

Интеллектуальные модели предполагают применение искусственного интеллекта и машинного обучения. Они не просто соединяют участников, а анализируют данные, прогнозируют, автоматизируют и персонализируют взаимодействия, создавая принципиально новый уровень сервиса.

Итак, опираясь на вышеизложенный материал, можно предложить авторскую классификацию цифровых экосистем (рисунок 2).

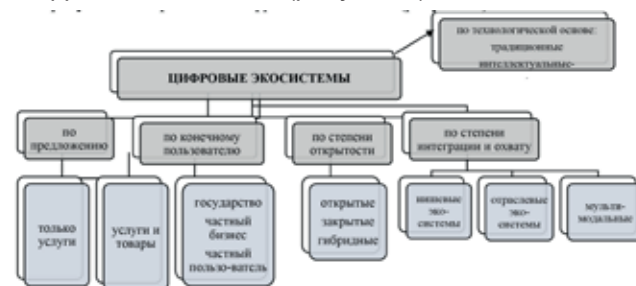


Рис. 2. Классификация цифровых экосистем

Источник: составлено автором

Представленная классификация является наиболее полной и отражает весь спектр возможного функционала.

Таким образом, можно сказать, что комплексная классификация цифровых экосистем поможет исследовать их разнообразие в контексте их применения, структуры, состава участников, а также технологий. Рассмотренная и проанализированная классификация с точки зрения ее практической значимости является важным направлением с целью выбора конкретного обоснованного и подходящего типа экосистемы под нужды предприятия. Выбор той или иной цифровой экосистемы позволит определить ее совместимость с бизнес-моделью компании, стать тем самым инструментом, который поможет системно подойти к внедрению ее на предприятии.

Литература

1. Белолипецкая А. Е., Головина Т.А., Полянин А.В. Цифровая трансформация сферы здравоохранения: компетентностный подход. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. № 28. С. 694–700.
2. Галазова С.С. Цифровые экосистемы банков: сравнительный анализ и регулирование кон-

курении в России / С.С. Галазова // Journal of New Economy. – 2023. – Т. 24, № 4. – С. 82–106.

3. Козлова Н.П. Формирование экосистем финансовой организации на основе потребностей клиентов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 1. С. 188–194.

4. Молодчик Н.А., Брагина Д.С. Внешние и внутренние цифровые экосистемы: российские практики // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 142–158.

5. Платформенная экономика в России: потенциал развития. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/832628936.pdf> (дата обращения 26.09.2025).

6. Попов Е. В., Симонова В.Л., Зырянов А.С. Типология экосистем промышленных предприятий при цифровой трансформации // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 1. С. 5–24.

7. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях // Управленец. 2020. Т. 11, № 4. С. 16–28.

8. Халин В. Г., Чернова Г.В., Калайда С.А. Экономические экосистемы и их классификация // Управленческое консультирование. 2021. № 2. С. 38–54.

9. Цифровизация в системе образования: передовой опыт и практика внедрения: Ц75 материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 18–19 апр. 2025 г.) / науч. ред. А. А. Ушаков; Кубанский государственный университет. – Чебоксары: Среда, 2025. – 339 с.

10. Ярцев М.М. Применение омниканальной модели коммуникации для взаимодействия с клиентами сетевых торговых предприятий // Финансовые рынки и банки. 2023. № 11. С. 182–189.

CLASSIFICATION OF DIGITAL ECOSYSTEMS AND ITS COMPONENTS

Kokh L.V., Iutkin N.I.

State Marine Technical University

Digital ecosystems should be considered as an innovative solution to increase the competitiveness of modern enterprises based on business process optimization. The importance of the article is determined by the fact that enterprises wishing to introduce an ecosystem into their business must clearly understand the classification

and types of ecosystems. Since not every platform solution is suitable for a particular enterprise. The article provides an overview of the available types of digital ecosystems, provides examples and describes important features. Based on this, a comparison is made between a group of digital ecosystems. The purpose of the article is to present the author's classification of digital ecosystems based on available approaches and methods. The research methodology includes a review and analysis of scientific literature, as well as justification of the importance of using digital ecosystems in the economy. In addition, the synthesis method, the method of deduction and generalization of the obtained results are applied. The results of the work contain the proposed author's classification, which takes into account all the features and functionality of each ecosystem group. The need to adapt to external conditions and interaction technologies is emphasized in order to further ensure sustainability, flexibility and expediency of application.

Keywords: digital ecosystems, solutions, innovations, classification, digitalization, technologies.

References

1. Belolipetskaya A.E., Golovina T.A., Polyaniin A.V. Digital transformation of the healthcare sector: a competence-based approach. Problems of social hygiene, public health and the history of medicine. 2020. No. 28. pp. 694–700.

2. Galazova S.S. Digital ecosystems of banks: comparative analysis and regulation of competition in Russia / S.S. Galazova // Journal of New Economy. – 2023. – Vol. 24, No. 4. – pp. 82–106.

3. Kozlova N.P. Formation of ecosystems of a financial organization based on customer needs // Humanities, socio-economic and social sciences. 2025. No. 1. pp. 188–194.

4. Molodchik N.A., Bragina D.S. External and internal digital ecosystems: Russian practices // Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences. 2023. No. 1. pp. 142–158.

5. The platform economy in Russia: development potential. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/832628936.pdf> (accessed 09/26/2025).

6. Popov E.V., Simonova V.L., Zyryanov A.S. Typology of ecosystems of industrial enterprises in digital transformation // Management issues. 2025. Vol. 19, No. 1. pp. 5–24.

7. Ramenskaya L.A. Application of the ecosystem concept in economic and managerial research // Managerial 2020. Vol. 11, No. 4. pp. 16–28.

8. Khalin V.G., Chernova G.V., Kalaida S.A. Economic ecosystems and their classification // Managerial consulting services. 2021. No. 2. pp. 38–54.

9. Digitalization in the education system: best practices and implementation practices: C75 proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. (Krasnodar, April 18–19, 2025) / scientific ed. by A.A. Ushakov; Kuban State University. Cheboksary: Wednesday, 2025. 339 p.

10. Yartsev M.M. Application of the omnichannel communication model for interaction with clients of network trading enterprises // Financial markets and banks. 2023. No. 11. pp. 182–189.

Методика оценки риска и расчета страховых тарифов для предприятий, негативно воздействующих на водные экосистемы как фактор стимулирования устойчивого развития региона

Купрякова Анастасия Владимировна,

ассистент кафедры менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: kupryakova.a@unecon.ru

В статье представлена оригинальная методика расчета тарифных ставок для предприятий, чья производственно-хозяйственная деятельность оказывает неблагоприятное воздействие на состояние водных ресурсов и экосистем региона. Подробно рассмотрены факторы, определяющие величину экологического риска, а также разработаны критерии классификации предприятий по уровню опасности их воздействий на окружающую среду. Обосновывается необходимость учета индивидуальных характеристик каждой отрасли и географических особенностей региона при установлении размера страховых платежей. Результаты исследования подтверждают целесообразность введения дифференцированных тарифных ставок, что создает дополнительные стимулы для экологизации производственных процессов и способствует снижению нагрузки на водные экосистемы. Разработанный подход имеет важное прикладное значение для выработки оптимальной стратегии экологической политики и управления рисками в регионах с повышенной степенью экологической уязвимости.

Ключевые слова: экологическое страхование, водные ресурсы, экологические риски, тарифная ставка, устойчивое развитие региона.

В настоящее время проблема охраны окружающей среды и обеспечение устойчивого регионального развития приобретают ключевое значение в свете возрастающих экологических рисков, обусловленных расширением промышленной деятельности. Механизм экологического страхования играет существенную роль в формировании эффективной системы защиты природных ресурсов и компенсации нанесенного вреда экосистемам.

Данная статья посвящена исследованию и совершенствованию механизма экологического страхования, направленного на повышение уровня устойчивого развития региона путем разработки методики оценки рисков и расчета тарифных ставок для предприятий, оказывающих отрицательное воздействие на водные ресурсы и экосистемы территории. Научная новизна исследования обусловлена необходимостью учета территориальных особенностей и экологических факторов при расчете страховых взносов, что обеспечивает адекватную оценку степени потенциального ущерба и формирует стимулы для внедрения экологически чистых технологий производства.

Экологическое страхование предприятий, осуществляющих эксплуатацию водных ресурсов, занимает центральное место в механизме устойчивого развития региона. Его основное назначение – снижение экологических рисков и минимизация негативных последствий для водных экосистем [8]. Страхование предоставляет финансовым гарантиям пострадавшим сторонам компенсацию ущерба, вызванного аварийными ситуациями или чрезмерным антропогенным давлением на водные ресурсы.

Помимо прямого назначения, экологическое страхование стимулирует предприятия к внедрению экологически чистых технологий и более осознанному подходу к водопользованию. Оно служит катализатором экологически ответственного поведения, снижая нагрузку на экосистемы и способствуя поддержанию устойчивого равновесия между экономическими интересами и сохранением природных богатств региона.

Тарифы экологического страхования в области эксплуатации водных ресурсов зависят от множества факторов [2, 3]. Они представлены на рисунке 1.

Существуют различные методики расчета тарифных ставок при страховании ответственности за наступление экологических рисков. Некоторые из них представлены в таблице 1 [3, 5, 7, 9, 10].



Рис. 1. Факторы, влияющие на тарификацию в экологическом страховании

Анализ данных методик показал, что существует ряд ограничений для каждой из них, что значительно снижает уровень их эффективности. Ключевыми проблемами можно назвать:

1. Отсутствие комплексного подхода. Большинство методик сконцентрированы на одном аспекте риска (статистический анализ прошлого опыта или исключительно региональный подход и т.д.).

2. Недостаточное внимание к небольшим предприятиям. Особенно страдают молодые небольшие компании, которые сталкиваются с трудностями при получении качественного и справедливого страхового продукта из-за недостатка надежных данных и неспособности применить большинство известных методик.

Таблица 1. Методики расчета тарифных ставок при страховании ответственности за наступление экологических рисков в области водных ресурсов

Методика	Описание	Преимущества	Недостатки
Российские методики			
Актуарные методы (математико-статистический подход)	Подход основан на статистическом анализе частоты и тяжести предыдущих случаев загрязнения водных ресурсов. Применяются формулы регрессии и распределения вероятностей для расчета средней стоимости будущих убытков и формирование тарифов на основе этого показателя.	Объективность расчетов благодаря использованию больших массивов реальных данных. Возможность учета редких, но значимых событий.	Требуются значительные объемы достоверных исторических данных. Сложность обработки большого количества данных и интерпретации результатов.
Экономико-математические модели (методика базового тарифа)	Рассматривается базовый показатель риска (объем выбросов, класс опасности предприятия), к которому применяются различные коэффициенты, зависящие от конкретных региональных и технологических факторов.	Простота расчета и применение единой базы тарификации. Легкость адаптации к региональным особенностям.	Ограниченная точность, обусловленная упрощенностью подхода. Невозможность учесть уникальные характеристики каждого конкретного предприятия.
Дифференцированный подход (региональные особенности)	Ставки рассчитываются индивидуально для каждого региона, учитывая специфику водных бассейнов, концентрации производств и демографические показатели.	Более точный учет местных условий и уникальных факторов риска. Повышение привлекательности страховых продуктов в регионах с высокими рисками.	Высокая трудоемкость разработки и сопровождения региональных моделей. Необходимость постоянного обновления региональной статистики.
Методики, основанные на показателях экологического аудита	Экологический аудит проводится независимой экспертной комиссией, оценивающей техническое состояние предприятия, надежность систем очистки и утилизации отходов, квалификацию персонала и выполнение обязательных экологических норм. Результаты аудита становятся основой для расчета тарифа.	Индивидуализация расчета для каждого предприятия. Поддерживает повышение экологической дисциплины.	Затраты на проведение аудиторских проверок. Потенциальная предвзятость отдельных экспертов.
Система взвешивания риска (Risk Weighted Approach)	Риски распределяются по категориям (низкий, умеренный, высокий) в зависимости от типа промышленного производства, объемов сбросов и расположения предприятия. Каждому уровню риска присваиваются весовые коэффициенты, умножаемые на базовую ставку.	Гибкость в определении классов риска. Ясность критериев классификации.	Чрезмерная ориентация на усредненные показатели. Недостаточно глубокий анализ индивидуальной специфики предприятия.
Зарубежные методики			
Моделирование риска катастроф (Stress Testing)	Создание сценариев крупнейших возможных экологических кризисов, выявление максимального возможного ущерба и разработка стратегий управления этими рисками.	Позволяет подготовиться к редким крупным инцидентам. Способствует созданию эффективной системы резервирования капитала.	Высокие вычислительные мощности требуются для симуляции сложных сценариев. Риск переоценки или недооценки некоторых факторов риска.

Методика	Описание	Преимущества	Недостатки
Method of Cost Benefit Analysis (CBA)	Метод анализа выгод и затрат используется для оценки общей ценности водного ресурса и сопоставления ее с возможной стоимостью экологического ущерба. Тарифные ставки формируются на основе соотношения предполагаемых затрат на поддержание чистоты водоема и выгоды от чистой воды.	Учёт долгосрочной экономической перспективы. Интеграция экологических ценностей в финансовую структуру принятия решений.	Сложность точной оценки нематериальной составляющей (ценность рекреации, эстетическая ценность). Высокие требования к качеству входных данных.
Systematic Risk Mapping (SRM)	Карта рисков создается посредством геопространственных данных, моделирования динамики экосистем и прогнозирования развития экологической ситуации. Эта информация служит базой для точного позиционирования рисков и соответствующего перераспределения страховых тарифов.	Высочайшая точность локализации риска. Прозрачность и наглядность результата для заинтересованных сторон.	Большие начальные инвестиции в создание карты рисков. Потребность в регулярном обновлении картографических данных.

В связи с этим предлагается сформировать новую методику расчета тарифных ставок для предприятий, которые страхуют ответственность при наступлении экологического риска в области водных ресурсов. Она базируется на нескольких

из указанных методик и включает в себя анализ и взвешивание рисков, учет региональных особенностей, а также результатов экологического аудита предприятия. На рисунке 2 представлены этапы данной методики

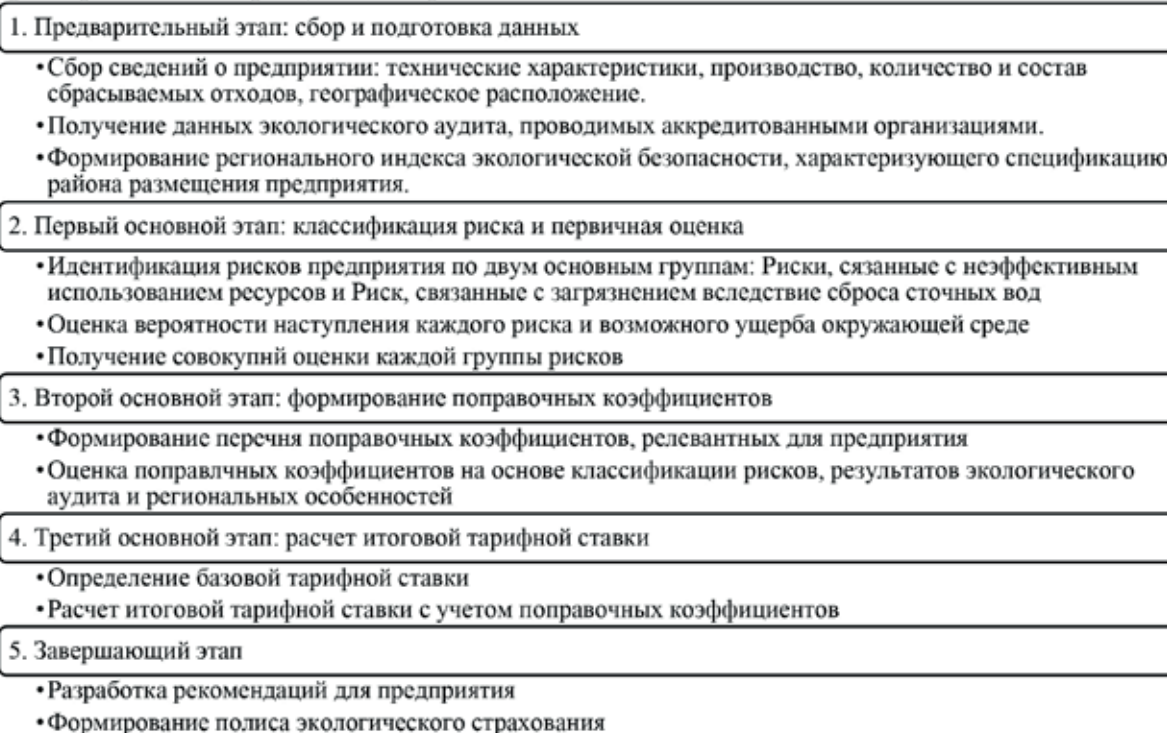


Рис. 2. Этапы расчета тарифной ставки экологического страхования по направлению эксплуатации водных ресурсов для предприятия

На первом этапе реализуется сбор всех необходимых сведений по деятельности предприятия, его взаимодействию с окружающей средой. Собирается статистика, а также данные уровня экологической безопасности региона. Интегральный индекс экологической безопасности региона рассчитывался ранее в диссертационном исследовании. Формула его расчета следующая:

$$(X_{\text{факт}} - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}), \quad (1)$$

где: $X_{\text{факт}}$ – значение каждого показателя каждого субъекта, X_{min} – минимальное значение каждого показателя среди всех субъектов, X_{max} – максимальное значение каждого показателя среди всех субъектов.

Он рассчитывается на основе четырех ключевых показателей: доля выбросов в атмосферу, доля улавливания загрязняющих атмосферу веществ, доля сброса сточных вод и доля расходов на охрану окружающей среды. Данный показатель поможет определить регион базирования предприятия в одну из групп:

- регионы – лидеры по экологической обстановке с повышающим коэффициентом для тарифной ставки 2,0;
- регионы с передовым уровнем экологической обстановки с повышающим коэффициентом 1,5;

- регионы умеренной экологической обстановки с нейтральным коэффициентом 1,0;
- регионы с низким уровнем экологической обстановки с понижающим коэффициентом 0,8;
- регионы с кризисной экологической обстановкой с понижающим коэффициентом 0,5.

Также оценивается уровень природного богатства региона, то есть насколько оно в целом обеспечено ресурсами.

На данном этапе также проводится экологический аудит предприятия по релевантному направлению области экологического страхования. Рассчитываются коэффициенты и формируются выводы.

Второй этап методики подразумевает идентификацию рисков, которые могут возникнуть в рамках деятельности предприятия, связанные с эксплуатацией водных ресурсов [6]. Их можно разделить на две основные группы, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Риски предприятия, связанные с эксплуатацией водных ресурсов

1. Риски, связанные с неэффективным использованием водных ресурсов	2. Риски, связанные с загрязнением окружающей среды вследствие сброса сточных вод
1.1. Нехватка водных ресурсов	2.1. Превышение нормативов сброса загрязняющих веществ
1.1.1. Долгосрочное ограничение объёма забора воды из-за недостаточного естественного пополнения водных объектов	2.1.1. Выпуск сточных вод с повышенной концентрацией загрязняющих веществ
1.1.2. Резервуарные и гидравлические ограничения водных объектов	2.1.2. Незаконный сброс запрещённых или недопустимых веществ
1.2. Повышенный износ водоводопроводящего оборудования	2.2. Проблемы с автоматическим оборудованием и измерительными приборами
1.2.1. Физический износ оборудования водопровода и канализационных сетей	2.2.1. Выход из строя датчиков и приборов измерения качества воды, искажающая реальность показателей
1.2.2. Частый выход из строя насосных станций и фильтрующего оборудования	2.2.2. Нерегулярный технический осмотр и калибровка приборов
1.3. Несоответствие нормативам водопотребления	2.3. Нарушение гигиенических требований и санитарных норм
1.3.1. Превышение установленных лимитов на забор воды из водных объектов	2.3.1. Инфраструктурные дефекты, препятствующие полноценному выполнению санитарных норм
1.3.2. Неэффективное распределение водных ресурсов внутри предприятия	2.3.2. Неконтролируемое попадание патогенных микроорганизмов в водоёмы
1.4. Проблемы с технологией водоподготовки	2.4. Невыполнение плана ликвидации аварийных ситуаций
1.4.1. Низкая эффективность водоподготовительных технологий, высокая концентрация примесей в исходной воде	2.4.1. Отсутствие чёткого алгоритма действий при попадании токсичных веществ
1.4.2. Ошибки при подборе химической очистки и дезинфекции воды	2.4.2. Промедление в устранении последствий аварий и нарушении нормативов качества воды
1.5. Недостаточность инвестиций в инфраструктуру	2.5. Отсутствие необходимой технической и организационной инфраструктуры
1.5.1. Устойчивая нехватка финансирования на обновление и ремонт водопроводных сетей и очистных сооружений	2.5.1. Нехватка площадей для размещения мощностей очистки сточных вод
1.5.2. Задержки в выполнении ремонтных работ и модернизации инфраструктуры	2.5.2. Недостаточный уровень квалификации кадров, занятых в эксплуатации очистных сооружений

Каждый риск оценивается по следующей формуле:

$$P_{ijk} = B_{ijk} \times U_{ijk}, \quad (2)$$

где: B_{ijk} – вероятности возникновения k -го риска j -ой подгруппы i -ой группы от 0,0 до 1,0, где 0,0 – риск не сможет наступить при любых условиях, а 1,0 – риск уже наступил;

U_{ijk} – ущерб при его наступлении от 0,0 до 10,0, где 0,0 – ущерба для окружающей среды не последует, а 10,0 – окружающей среде будет нанесен значительный вред.

Далее рассчитывается совокупный риск каждой подгруппы и каждой группы путем суммирования, входящих в них рисков. После получения совокупного результата по каждой группе они рассматриваются в соответствии с градацией из таблицы 3.

На третьем этапе методики формируется перечень поправочных коэффициентов, которые впо-

следствии будут применяться к базовой тарифной ставке. Они представлены в таблице 4.

В рамках четвертого этапа рассчитывается совокупный поправочный коэффициент по формуле:

$$K_{\text{сов}} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n}, \quad (3)$$

где: $K_{\text{сов}}$ – совокупный поправочный коэффициент;
 n – число отдельных поправочных коэффициентов;
 K_i – значения отдельных поправочных коэффициентов.

Итоговая тарифная ставка будет определяться по формуле:

$$TC = TC_6 \times K_{\text{сов}}, \quad (4)$$

где: TC – итоговая тарифная ставка;
 TC_6 – базовая тарифная ставка.

Таблица 3. Значение оценки совокупного риска

Баллы	Градация риска	Риск неэффективного использования водных ресурсов	Риска загрязнения окружающей среды вследствие сброса сточных вод
0–15	Низкий	Предприятие ответственно подходит к вопросам экономики и эффективного использования водных ресурсов.	Предприятие соблюдает нормативы по составу и объему сброса сточных вод.
		Практикуется многократное использование очищенной воды.	Система фильтрации и очистки функционирует исправно.
		Практически/полностью отсутствуют нарушения нормативов водопотребления.	Негативное воздействие на окружающую среду полностью/практически отсутствует.
16–30	Умеренный	Имеются некоторые признаки избыточного потребления воды.	Имеется минимальное превышение норм по отдельным показателям состава сточных вод.
		Использованы несовершенные системы очистки и повторного использования воды.	Качество выпускаемых сточных вод незначительно отличается от нормативных требований.
		Некритично увеличены объемы водоотведения.	Существуют временные сбои в работе очистных сооружений.
31–55	Средний	Существенное превышение допустимых объемов забора воды из водоёмов.	Несколько существенных отклонений от нормативных показателей по количеству и качеству сточных вод.
		Недостаточны меры по сокращению водопотребления и возврату очищенных стоков.	Локализованное загрязнение окружающей среды, требующее дополнительного мониторинга и контроля.
		Существует опасность истощения местного водного потенциала.	Несовершенство технологий очистки и отсутствие полного цикла переработки.
56–80	Высокий	Крупные масштабы сверхнормативного забора воды.	Продолжающееся серьезное превышение нормативов сброса сточных вод.
		Действия предприятия наносят значительный ущерб экосистеме водоёма.	Нарушение экосистемы ближайших водоёмов и почв.
		Производится постоянный сброс необработанной или плохо обработанной воды.	Риск массовых заболеваний животных и растений, попадающих в зону сброса.
81–100	Критический	Экологическая ситуация крайне тяжёлая, существует угроза коллапса местной экосистемы.	Критическое загрязнение прилегающих территорий и акваторий.
		Деятельность предприятия угрожает жизненно необходимым запасам водных ресурсов.	Создан серьезный риск здоровью людей и животным сообществам.
		Требуется незамедлительное введение усиленных санкционных мер и ограничение деятельности предприятия.	Требуется полное прекращение деятельности предприятия и принятие срочных мер по очистке территории.

Таблица 4. Поправочные коэффициенты для расчета тарифной ставки

Факторы страхового риска/условия страхования	Повышающие коэффициенты для тарифной ставки	Понижающие коэффициенты для тарифной ставки
<i>Внутренние параметры предприятия</i>		
Специфика деятельности источника повышенного экологического риска	1,1–4,0	0,3–0,9
Опыт и деловая репутация Страхователя	1,1–5,0	0,1–0,9
Квалификация персонала Страхователя	1,1–4,0	0,1–0,9
Масштаб экономической деятельности предприятия Страхователя	1,1–5,0	0,1–0,9
<i>Влияние предприятия на окружающую среду</i>		
Категория источника повышенного экологического риска	1,1–4,0	0,3–0,9
Перечень объема опасных веществ	1,1–5,0	0,5–0,9
Состояние очистных сооружений	1,1–5,0	0,1–0,9
Уровень технической оснащенности	1,1–4,0	0,3–0,9
Местонахождение источника повышенного экологического риска	1,1–4,0	0,3–0,9
<i>Региональная экологическая обстановка</i>		
Уровень экологической безопасности региона	1,5–2,0	0,5–0,8
Уровень природного богатства региона	1,1–2,0	0,5–0,9

На пятом этапе полученные результаты анализируются, формируются рекомендации для предприятия по повышению тарифной ставки, а также предлагаются условия полиса экологического страхования.

Предложенная в исследовании методика расчёта тарифных ставок экологического страхования представляет собой значительный шаг вперёд в области повышения качества управления рисками и обеспечения устойчивого развития региона. Данный подход ориентирован на детализированную оценку каждого конкретного страхового случая, учитывая широкий спектр влияющих факторов, таких как специфика региона, индивидуальные характеристики предприятия и характер его воздействия на водные экосистемы. Благодаря этому достигается высокая точность тарифа, отражающего реальные экономические последствия возможных экологических нарушений.

Особенностью разработанной методики является её способность учитывать региональные различия и разнообразие отраслей промышленности, что позволяет устанавливать экономически оправданные тарифы и эффективно распределять финансовые обязательства между страхователями и страховщиками. Это создаёт условия для справедливого распределения ответственности и стимулирует внедрение инновационных решений по сокращению загрязнений и улучшению экологической обстановки.

Кроме того, экологическое страхование выступает важным инструментом стимулирования экологизации производственного процесса [4]. Страховые взносы становятся своего рода экономическим сигналом для предприятий, мотивирующим переход на экологически чистые технологии и соблюдение норм природоохранительного законодательства. Тем самым обеспечивается синергия между экономическими и экологическими целями, что служит залогом успешного перехода к устойчивому развитию.

Литература

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 2. – Ст. 133.
2. Атамас Е.В. «Политика экологического страхования» // Региональные проблемы преобразования экономики, № 12 (134), 2021, С. 150–155.
3. Васюкова Л. К., Антипов С.Ю. Методические подходы к формированию тарифа в страховании экологических рисков // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3 (60). С. 173–178.
4. Крутова Л.С. Внедрение механизма экологического страхования в работу промышленных предприятий как фактор экологически ориентированного развития России // Имущественные отношения в РФ. 2022. № 6 (249), С. 8–17.
5. Мак Т. Математика рискованного страхования / Пер. с нем. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 432 с.
6. Машкин А. Л., Дрейцен М.А., Гоголина Е.С. Оценка и страхование экологических рисков // ТДР. 2022. № 1, С. 38–41.
7. Цыганов А. А., Крутова Л.С. Перспективы имплементации экологического страхования

в России // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2021. С. 97–111.

8. Шарно О.И. Экологическая ответственность бизнеса как критерий ESG и устойчивого развития // Legal Concept. 2022. № 3, С. 29–37.

9. Dietz S., Niehörster F. Pricing ambiguity in catastrophe risk insurance. The Geneva Risk and Insurance Review, 2021, no. 46, pp. 112–132. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s10713-020-00051-2>.

10. Suter G. W., Norton S.B. Ecological risk assessment. Encyclopedia of Ecology. 2 nd ed. Elsevier, 2019. Pp. 402–406

METHODOLOGY FOR ASSESSING RISK AND CALCULATING INSURANCE PREMIUMS FOR ENTERPRISES NEGATIVELY IMPACTING AQUATIC ECOSYSTEMS AS A FACTOR STIMULATING REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Kupryakova A.V.

St. Petersburg State University of Economics

The article investigates the mechanism of environmental insurance as an effective tool to enhance regional sustainable development levels. An original methodology is presented for calculating tariff rates applicable to enterprises whose production activities have adverse effects on water resources and ecosystems within the region. The factors determining the magnitude of ecological risk are thoroughly examined, along with criteria developed for classifying companies based on their impact severity on the environment. It is justified that individual industry characteristics and geographic peculiarities should be considered when setting insurance premium amounts. Research findings confirm the necessity of introducing differentiated tariffs, which creates additional incentives for eco-friendly industrial processes while reducing pressure on aquatic ecosystems. This approach has significant practical implications for formulating optimal strategies in environmental policy-making and risk management, particularly in regions characterized by high environmental vulnerability.

Keywords: Environmental insurance, Water resources, Ecological risks, Tariff rate, Regional sustainable development

References

1. Federal Law No. 7-FZ dated January 10, 2002 “On Environmental Protection” // Collected Legislation of the Russian Federation. 2002. Issue 2. Article 133.
2. Atamas E. V. (2021). Policy of Environmental Insurance. Regional Problems of Economic Transformation, No. 12 (134), pp. 150–155.
3. Vasjukova L. K., Antipiev S.Y. (2022). Methodical Approaches to Setting Rates in Environmental Risk Insurance. Business. Education. Law, No. 3 (60), pp. 173–178.
4. Krutova L. S. (2022). Introduction of the Environmental Insurance in Industrial Enterprises as a Factor of Environmentally Oriented Development in Russia. Property Relations in the Russian Federation, No. 6 (249), pp. 8–17.
5. Mack T. Mathematics of Risk Theory. Translated from German. Moscow: Olimp-Business Publ., 2005. 432 p.
6. Mashkin A. L., Dreytsen M.A., Gogolina E. S. (2022). Evaluation and Insurance of Environmental Risks. TDV, No. 1, pp. 38–41.
7. Tsyganov A. A., Krutova L.S. (2021). Prospects for Implementation of Environmental Insurance in Russia. Stage: Economic Theory, Analysis, Practice, pp. 97–111.
8. Sharno O. I. (2022). Business's Environmental Responsibility as a Criterion of ESG and Sustainable Development. Legal Concept, No. 3, pp. 29–37.
9. Dietz S., Niehörster F. (2021). Pricing Ambiguity in Catastrophe Risk Insurance. The Geneva Risk and Insurance Review, Vol. 46, pp. 112–132. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/s10713-020-00051-2>.
10. Suter G. W., Norton S.B. (2019). Ecological Risk Assessment. In: Encyclopedia of Ecology, 2nd Edition. Amsterdam: Elsevier, pp. 402–406.

Агаджанян Сергей Арменович,

аспирант кафедры менеджмента, Московский университет
им. С.Ю. Витте
E-mail: serg-aga@mail.ru

Артемьев Николай Валентинович,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры
менеджмента, Московский университет им. С.Ю. Витте,
профессор кафедры административного права, Московский
университет им. В.Я. Кикотя, профессор кафедры экономики,
Институт международных экономических связей
E-mail: nikvalart@rambler.ru

Маковецкий Михаил Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры
финансовых рынков и финансового инжиниринга,
Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации, доцент кафедры менеджмента, Московский
университет имени С.Ю. Витте
E-mail: mmakov@mail.ru

В статье исследуются основные аспекты такого противоправного явления, как мошенничество на страховом рынке. Особое внимание уделяется выявлению особенностей, связанных со структурными изменениями на автомобильном рынке Российской Федерации на современном, достаточно противоречивом этапе развития. Анализируются и определяются особенности парка автомобилей китайского происхождения, актуализируются способы страхового взаимодействия по обязательным и добровольным видам страхования автотранспортных средств и ответственности. Предлагается обоснованное мнение авторов по совершенствованию рассматриваемого в статье комплекса экономических отношений.

Ключевые слова: мошенничество; преступления; экономика; страхование; автострахование; убытки; развитие; страховой рынок.

Введение

«Мошенничество, т.е. хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием», как оно определено в статье 159 Уголовного кодекса Российской Федерации [1] является одним из самых распространенных видов преступлений экономической направленности. По данным Министерства внутренних дел Российской Федерации в 2024 году было выявлено 29 690 преступлений, квалифицированных по статье 159 Уголовного кодекса Российской Федерации с ее разновидностями, причем 19 638 из них относятся к совершенным в крупном или особо крупном размерах. Только за первые девять месяцев 2025 года их число достигло 27 566 и 19 493 соответственно [2].

Актуальность темы исследования, заявленной в названии данной статьи, определяется постоянно растущей динамикой изменения сумм убытков, выставляемых страховым компаниям страхователями, что делает эту тенденцию негативной и даже опасной. Данное явление стало настолько значительным, что законодатель предусмотрел в Уголовном кодексе Российской Федерации отдельную статью – 159.5 «Мошенничество в сфере страхования»: «Мошенничество в сфере страхования, т.е. хищение чужого имущества путем обмана относительно наступления страхового случая, а равно размера страхового возмещения, подлежащего выплате в соответствии с законом либо договором страхователю или лицу» [1].

В частности, по итогам 2024 года подсчитанная Всероссийским союзом автостраховщиков средняя сумма мошеннических требований увеличилась на 27% по сравнению с предыдущим годом и достигла 561 тысячи рублей. При этом в пакете ОСАГО мошеннические требования превысили 370 тысяч рублей, при одновременном росте в Автокаско до 2.4 млн рублей [3]. Как отмечают аналитики страховых компаний, число поданных в правоохранительные органы заявлений с составом деяний, квалифицированным как «страховое мошенничество» оказалось на 20% выше размера данного показателя за аналогичный предыдущий период. Общее число поданных в рамках ОСАГО «мошеннических» заявлений составляет около 90% в их структуре. Около 7% приходится на КАСКО, около 2% – на личное страхование. Лидерами роста числа заявлений о страховых случаях и размерах ущерба в 2024 году признаны Новосибирская область, Приморский край и Ульяновская область [3].

С 2022 года российский автомобильный рынок претерпел беспрецедентные изменения, став

одним из наиболее ярких примеров структурной трансформации под давлением внешнеполитических и экономических факторов. После начала Специальной военной операции и последовавших за ней санкций со стороны стран Запада практически все ведущие мировые автопроизводители, включая Volkswagen, Toyota, BMW, Mercedes-Benz, Renault, Nissan и др., приостановили свою деятельность в Российской Федерации или полностью покинули рынок. Это привело к резкому сокращению предложения новых автомобилей, остановке локального производства и дефициту комплектующих. В результате на российском рынке образовался серьезный дефицит, потребности автолюбителей и бизнеса остались неудовлетворенными, а цены на автомобили – как новые, так и на поддержанные – резко выросли.

В сложившейся ситуации образовавшееся «вакантное» пространство на рынке незамедлительно начали заполнять китайские автопроизводители. Уже к концу 2022 года такие бренды, как Chery, Haval, Geely, Exeed, Dongfeng, JAC и др. начали активно расширять свое присутствие в Российской Федерации. В условиях ограниченной конкуренции и высокой потребности населения в личном транспорте китайские автомобили быстро и обусловлено-вынужденно обрели «популярность». Эти бренды не только предложили широкий модельный ряд – от бюджетных седанов до кроссоверов и внедорожников, – но и активно развивали дилерские сети, увеличивали количество официальных СТО, адаптировали мультимедийные системы под русскоязычную аудиторию и предлагали привлекательные кредитные программы.

Тем не менее, столь стремительное проникновение китайского автопрома на внутренний авторынок Российской Федерации вызвало не только интерес, но и немало поводов для настороженности. Покупатели, привыкшие к высокому уровню качества от европейских и японских брендов, стали задаваться логичными вопросами: Насколько надежны и долговечны китайские автомобили? Какова будет их остаточная стоимость через несколько лет? Обеспечат ли дистрибьюторы бесперебойное сервисное обслуживание и доступность запчастей? Насколько прозрачным является ценообразование на первичном и особенно – на вторичном рынке? Помимо этого, начались массовые обсуждения различных мошеннических схем, связанных со страхованием китайских машин по КАСКО, что дополнительно усилило общественный резонанс.

В связи с вышеизложенным материал настоящей статьи направлен на комплексное изучение феноменов массового ввоза китайских автомобилей в Россию в период с 2022 по 2024 год и роста объемов противоправных деяний, связанных с автострахованием. В рамках исследования будет рассмотрена статистика продаж и импорта, особенности ценообразования, уровень потребительского доверия, а также влияние возможного смягчения

санкций на структуру авторынка. Отдельное внимание уделено актуальной проблеме использования китайских авто в мошеннических страховых схемах, что является тревожной тенденцией и требует анализа с точки зрения рисков для страховых компаний и добросовестных автовладельцев.

Для исследования проблематики мошенничества с китайскими автомобилями использовались как теоретические, так и эмпирические методы анализа. Теоретическую базу составили законодательные и нормативные акты в области страхования, отраслевые отчеты, научные публикации по исследуемой тематике. Эмпирическая основа исследования была построена на анализе внутренних данных страховых компаний, включая статистику страховых случаев, данные о подозрительных операциях и результаты внутренних аудитов. Для оценки эффективности процедур выявления мошенничества применялись методы анализа данных, включая статистическую обработку, построение моделей риска и использование инструментов искусственного интеллекта в целях выявления аномальных паттернов поведения.

Развитие рынка китайских автомобилей в Российской Федерации

Согласно данным издания «Известия», в 2023 году в Российской Федерации было реализовано 538,5 тыс. новых китайских автомобилей. Это составило 51,2% от общего объема продаж. Уже в 2024 году показатель вырос до 906 тыс. машин, что составило 58,4% рынка. Для сравнения: еще в 2021 году доля китайских автомобилей не превышала 10% [4].

Импорт китайских автомобилей в денежном выражении также достиг рекордных величин. Согласно данным Autonews.ru, за 2024 год объем импорта в денежном выражении превысил 15,2 млрд долл., причем значительная часть автомобилей была ввезена в обход традиционных дилеров, через механизмы параллельного импорта.

На первичном рынке в исследуемый период китайские автомобили зачастую предлагались как доступная альтернатива ушедшим маркам. Однако на практике их цены быстро выросли. В 2024 году, по данным портала Autoportal.Tatar, средняя цена нового китайского автомобиля составила 3,06 млн рублей [5]. Это было связано с динамикой курсов валют, логистическими издержками и желанием дилеров компенсировать риск санкций.

На вторичном рынке ситуация сложилась иная. Там китайские автомобили быстро теряют в цене. Средняя стоимость китайского автомобиля с пробегом в 2024 году составила 1,97 млн рублей [6]. Причины такого снижения – недоверие к качеству, сложности с запчастями, слабая ликвидность и сомнения в надежности. Несмотря на это рынок подержанных китайских автомобилей также динамично развивается: в 2024 году россияне приобрели около 196,8 тыс. таких машин – на 69% больше, чем годом ранее [7].

Опрос ВЦИОМ в 2024 году показал, что 37% россиян считают основным недостатком китайских автомобилей их качество. Пользователи чаще всего жалуются на плохую шумоизоляцию, низкую стойкость лакокрасочного покрытия, быстрый износ элементов подвески и выходы из строя электроники [8]. Тем не менее, есть и позитивные оценки. Согласно опросу МИЦ «Известия», 68% респондентов в целом довольны качеством китайских авто. В Санкт-Петербурге, по данным Spbdnevnik.ru, этот показатель составил 70% [9].

Качество китайских автомобилей – предмет бурных дискуссий. С одной стороны, сами производители активно работают над повышением качества и созданием здорового имиджа, с другой – в российских СМИ и среди автовладельцев накапливаются жалобы, обусловленные объективными обстоятельствами.

Таким образом, рынок разделился: часть потребителей ориентируется на цену и дизайн, игнорируя минусы, а другая – на долгосрочную надежность, предпочитая терпеливое выжидание и эксплуатацию устаревшего, но проверенного временем актива.

Какие риски несут страховые компании, предлагая КАСКО на китайские автомобили старше 3 лет? В среднем дилеры предоставляют гарантию на китайские авто на 3 года либо на 100 000 км пробега (в зависимости от того, что произойдет быстрее). По информации «Ъ FM», в российских парках такси проблемы у машин китайских брендов начинают возникать уже при пробеге в 100–150 тыс. км (как раз после окончания гарантии). По информации представителей автопарков, проверок и поставок агрегатов из Китая приходится долго ждать, а двигатели, ввозимые из КНР, порой выходят из строя через два месяца. **По данным профсоюза «Таксист»**, за последние годы средний пробег эксплуатируемых в качестве такси автомобилей различных марок между крупными ремонтами основных узлов сократился с 250 тыс. км до 150 тыс. км [10].

Аналогично жалобам, поступающим от таксистов, многие автовладельцы легковых автомобилей с родословной из «Поднебесной» жалуются на их преждевременную и ускоренную коррозию и ненадежность электроники. В основном, проблемы возникают с различными датчиками (ABS и ESP загораются без причины), некорректно работает климат-контроль, сбоят и виснут экраны. Чем старше китайские авто, тем ожидаемо больше проблем в них возникает (подобная градация есть и со всеми другими марками, однако в «китайцах» такая ситуация усугубляется еще и более быстрым падением цены на вторичном рынке).

Проблемы страхового мошенничества с китайскими автомобилями

В 2025 году появилась информация о первых случаях страхового мошенничества с автомобилями китайского производства по КАСКО. Некоторые из них публично описывались в сети. Например, служба

безопасности страховой компании «МАКС» раскрыла очень интересный страховой случай: мошенники купили полис КАСКО на автомобиль Exeed VX в 2024 году со страховой суммой в 5 млн рублей. В апреле 2025 года водитель, одетый в хоккейную защитную экипировку, уничтожил автомобиль при ДТП с деревом. Однако при осмотре автомобиля страховой компанией эксперты обратили внимание на осколки хоккейной защиты, таким образом выведя мошенников на чистую воду. О данном случае сообщалось в телеграмм-канале «Страховой случай» [11].

В другой страховой компании, которая пожелала остаться неназванной, также случился инцидент с Exeed TXL 2022 года выпуска. Изначально автомобиль 3 года проезжал без страховых случаев в Москве, в 2025 году был продан в один из северных регионов, отличный от первоначального. Второй собственник сразу же приобрел КАСКО и спустя 2 месяца после покупки был заявлен страховой случай: со всех сторон в машину были всверлены саморезы (в двери, в багажник, в крылья, а также в капот и фары). Как выяснила служба безопасности компании, данный Exeed был куплен ориентировочно за 2 млн рублей, притом, что на auto.ru средняя цена подобного экземпляра около 2,7 млн рублей, и страховая сумма составила 2,8 млн рублей.

Глобально существуют три основные схемы мошенничества по КАСКО с китайскими автомобилями.

1. Автомобиль постоянно ломается или возникает одна серьезная техническая неисправность (например, выходит из строя двигатель или коробка передач), дилер не признает гарантийный случай или гарантия закончилась. В таком случае стоимость ремонта может быть слишком высокой и выгоднее становится «затоталить» автомобиль и продать его в страховую компанию по цене выше, чем даже аналогичный исправный автомобиль возможно продать на рынке автомобилей, бывших в употреблении.

2. Профессиональные мошенники выкупают автомобили из-под юридических лиц, на которые уже были оформлены полисы КАСКО со страховой суммой намного выше (от 20% до 40%), чем реальная цена покупки таких автомобилей. В данный момент сложно оценить, какой ущерб нанесут страховым компаниям такие кейсы отработки автомобилей. Безусловно, основная проблема заключается в том, что в отличие от мошеннических кейсов в ОСАГО, где ущерб, как правило, не превышает 400 000 рублей, в случае с КАСКО ущерб исчисляется несколькими миллионами рублей (как минимум на 2,5 миллиона с 1 автомобиля), из которых страховая компания сможет вернуть лишь незначительную часть суммы с условием реализации годных остатков автомобиля на аукционе, если страхователь согласится передать автомобиль в собственность данного страховщика.

3. Третий тип мошенничества очень похож на второй, единственное отличие в том, что вме-

сто ДТП с деревом происходят противоправные действия третьих лиц, направленные на причинение вреда автомобилю (например, просверливаются кузовные элементы), однако после возмещения ущерба в денежной форме (так как в форме ремонта нецелесообразно возмещать из-за его высокой стоимости), мошенники не передают годные остатки страховой компании, а оставляют себе и уже через пару месяцев, произведя ремонт собственными силами за минимальную плату, страхуют автомобиль в следующей страховой компании и повторно совершают преступление.

С чем связана объективная обусловленность привлекательности изделий китайского автопрома для реализации различных схем страхового мошенничества? Согласно данным страховых компаний, китайские автомобили считаются новыми (по условиям КАСКО страхование доступно для транспортных средств возрастом до 10 лет). Однако эмпирические наблюдения свидетельствуют о низкой эксплуатационной надежности данных автомобилей: значительная часть из них выходит из строя уже через 3–4 года. Вследствие этого владельцы таких транспортных средств зачастую прибегают к их умышленному уничтожению с целью получения страховых выплат. Альтернативно существующие профессиональные мошеннические схемы предполагают скупку подобных автомобилей по заниженной стоимости с последующим их страхованием по завышенной ставке и организацией инсценированных ДТП (тотальных убытков) для незаконного обогащения.

Можно сделать вывод, что в случаях с профессиональным мошенничеством главное средство борьбы с ним для страховых компаний – предоставлять реальную страховую сумму для китайских автомобилей. Если в данный момент для бывшего в употреблении автомобиля страховые компании рассчитывают итоговую сумму в среднем на основании данных сайтов-агрегаторов по продаже автомобилей, то на самом деле нужно изучить реальное состояние и цены рынка.

Как это можно сделать? При страховании автомобилей по КАСКО страховая компания вправе запросить у страхователя договор купли-продажи, в котором с высокой вероятностью будет указана фактическая, юридически значимая цена, за которую был приобретен автомобиль. На основе больших данных, которые страховая компания при желании может собрать из доступных источников, вполне реально сделать корректный калькулятор расчета страховой премии для различных марок китайских автомобилей.

Что касается бытового мошенничества (когда автомобиль страхователя ломается на крупную сумму и восстанавливать его слишком дорого для владельца), то в случае дальнейшего «тоталю» по автомобилю страховой компании важно качественно провести осмотр и обследование транспортного средства и выявить неисправности, которые не связаны с текущим ДТП. В случае, если бу-

дут выявлены серьезные дорогостоящие поломки, то страховая компания может пойти двумя путями.

1. Выплатить страхователю сумму за вычетом суммы оценочной стоимости выявленных недостатков. Таким образом страховая компания может сэкономить вплоть до 50% от выплаты. Например, в договоре КАСКО от Т-Страхования в пункте 13.2 указано: «По рискам «Ущерб» или «Миникаско», в случае Полной гибели транспортного средства (ТС), выплате подлежит страховая сумма, определенная с учетом положений п.п. 6.3.1–6.3.3 Правил, за вычетом (далее также «Общие условия урегулирования»): стоимости отсутствующих (замененных) или поврежденных деталей и агрегатов ТС, зафиксированных в Акте осмотра ТС (и / или в фото / видео материалах, полученных в ходе осмотра ТС представителем Страховщика и / или в Материалах осмотра ТС) на момент заключения Договора страхования, кроме случаев, когда имеющиеся на момент проведения осмотра ТС повреждения были устранены Страхователем, и застрахованное ТС было представлено Страховщику для проведения повторного осмотра» [9].

2. Попробовать доказать факт мошенничества и полностью отказать в выплате. Этот сценарий более сложный, поскольку доказать факт мошенничества только на основе предыдущих поломок невозможно и требуется более детальная доказательная база, например, записи с камер видеонаблюдения в момент ДТП, признаки использования элементов защитной экипировки (как в случае со страховой компанией «МАКС»), либо другие убедительные доводы для суда. На примере Т-Страхования в договоре также имеется пункт 14 – «Основания для отказа в страховой выплате». В него включается подпункт: «Страховщик освобождается от обязанности осуществить страховую выплату, если событие, имеющее признаки страхового случая, произошло в результате умышленных действий Страхователя» [12].

На данный момент нет статистики мошенничества именно по китайским автомобилям, однако есть цифры мошенничества по КАСКО в 2024 году. Средняя сумма мошеннического убытка по КАСКО за два неполных года выросла с 1,3 млн рублей до 2,5 млн рублей [13]. В целом страхового мошенничества в 2024 году было выявлено на сумму 3,3 млрд рублей, из которых около 90% – это автострахование [14].

Полученные результаты позволяют утверждать, что борьба со страховым мошенничеством требует применения комплексного подхода, объединяющего технологические, организационные и человеческие факторы и ресурсы [15]. Только интеграция технологий, управленческих процедур и человеческого фактора обеспечивает устойчивое снижение ущерба от мошенничества, а стратегии, основанные на сочетании анализа данных, корпоративной культуры, обучения и мотивации, представляют собой наиболее эффективный путь к минимизации финансовых потерь и укреплению доверия клиентов.

Заключение

Подводя итог, можно обоснованно констатировать, что страховые компании должны более тщательно анализировать рыночную цену китайских транспортных средств, основываясь не только на ценах в объявлениях на сайтах-агрегаторах, но и на реальные значения цены продажи, полученные с использованием сервиса Big Data, установленные путем отслеживания и отбора при анализе договоров купли-продажи, которые страховая компания имеет право запросить при страховании по КАСКО.

Кроме того, необходимо учитывать величины трат, которые дилеры готовы нести при передаче автомобиля в «трейд-ин», проведении предстрахового осмотра, с целью выявления серьезных видимых и скрытых повреждений при их наличии. Эти меры позволят определять страховую сумму наиболее точно, тем самым снижая мотивацию мошенников к преступлениям против страховой компании.

Результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к противодействию страховому мошенничеству, включающего технологические решения, оптимизацию организационных процессов и повышение компетенций сотрудников страховых компаний. При этом анализ данных и применение искусственного интеллекта позволяют выявлять аномальные операции на ранних стадиях, однако эффективность таких инструментов напрямую зависит не только от качества исходных данных, но и от профессионализма сотрудников страховых компаний, способных интерпретировать результаты аналитических моделей.

Представленные по результатам данного исследования выводы и обобщения могут быть использованы страховыми компаниями для совершенствования внутреннего контроля, повышения эффективности выявления случаев мошенничества и минимизации возникающих при этом финансовых потерь.

Литература

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699 (дата обращения: 01.10.2025).
2. Министерство внутренних дел Российской Федерации. Состояние преступности. – URL: <https://мвд.рф/folder/101762> (дата обращения 31.10.2025).
3. Кляхин Д. Аппетиты растут. Мошенники выставляют страховым повышенные суммы убытков. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008582> (дата обращения: 31.10.2025).
4. Продажи китайских авто выросли на 68% в России // Известия. – URL: <https://iz.ru/1819595/2025-01-09/prodazhi-kitaiskikh-avto-za-god-vyrosli-na-68-v-rossii> (дата обращения: 02.09.2025).

5. Китайские автомобили завоевывают российский вторичный рынок // Авто портал Татарстан. – URL: <https://www.autoportal.tatar/news-tatarstan/kitajskie-avtomobili-zavojovvayut-rossijskij-vtorichnyj-rynok> (дата обращения: 05.08.2025).

6. Названы самые популярные китайские машины с пробегом // Рамблер/авто. – URL: <https://auto.rambler.ru/novosti/54222829-nazvany-samyepopulyarnye-kitayskie-mashiny-s-probegom/> (дата обращения: 28.09.2025).

7. Стало известно, сколько китайских автомобилей с пробегом россияне купили в 2024 году // Газета.ru. – URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/02/18/25116092.shtml> (дата обращения: 30.08.2025).

8. Каждый третий россиянин пожаловался на плохое качество китайских авто // Газета.ru. – URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2024/04/03/22699801.shtml> (дата обращения: 02.10.2025).

9. Автовладельцы стали меньше жаловаться на китайские автомобили // Известия. – URL: <https://iz.ru/1757536/kirill-sazonov/oboshli-na-povorote-avtomobili-iz-knr-stali-vyzyvat-bolshe-doveriia> (дата обращения: 07.09.2025).

10. Такси не вывозит // Коммерсантъ. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7709994?utm_source=abw.by&utm_medium (дата обращения: 22.08.2025).

11. В МАКСе обнаружили хоккеистов-каскадеров-мошенников // Страховой случай. – URL: <https://t.me/ssluchay/5566> (дата обращения: 24.09.2025).

12. Условия КАСКО // Т-страхование. – URL: https://cdn.tinsurance.ru/static/documents/kasko_rules.pdf (дата обращения: 13.10.2025).

13. Мошенники заявляют все большие суммы в требованиях по Каско, заявили в БСС // Прайм. – URL: <https://1prime.ru/20241114/moshenniki-852823957.html> (дата обращения: 14.10.2025).

14. Как страховые компании защищаются от нарушителей закона // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/03/03/1095226-zaschischayutsya-narushitelei> (дата обращения: 16.09.2025).

15. Агаджанян С.А. Управление рисками страхового мошенничества в ОСАГО: стратегический подход для страховых компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15. № 7А. – С. 298–304.

INSURANCE FRAUD WITH CHINESE CARS

Agadzhanian S.A., Artemyev N.V., Makovetsky M.Yu.

Witte Moscow State University, Kikot Moscow State University, Institute of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation

This article examines the main aspects of such an illegal phenomenon as fraud in the insurance market. Special attention is paid to identifying the features associated with structural changes in the automotive market of the Russian Federation at the current, rather contradictory stage of development. The features of the fleet of cars of Chinese origin are analyzed and determined, and the methods of

insurance interaction for mandatory and voluntary types of motor vehicle insurance and liability are updated. The authors' reasoned opinion on the improvement of the complex of economic relations considered in the article is offered.

Keywords: fraud; crimes; economics; insurance; auto insurance; losses; development; insurance market.

References

1. The Criminal Code of the Russian Federation dated 13.06.1996 № 63-FZ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699 (access date: 01.10.2025).
2. Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation. The state of crime. – URL: <https://мвд.рф/folder/101762> (access date: 31.10.2025).
3. Klyakhin D. Appetites are growing. Fraudsters expose increased amounts of losses to insurance companies. – URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11008582> (access date: 31.10.2025).
4. Sales of Chinese cars increased by 68% in Russia // Izvestia. – URL: <https://iz.ru/1819595/2025-01-09/prodazhi-kitaiskikh-avto-za-god-vyrosli-na-68-v-rossii> (access date: 02.09.2025).
5. Chinese cars are conquering the Russian secondary market // Auto portal Tatarstan. – URL: <https://www.autoportal.tatar/news-tatarstan/kitayskie-avtomobili-zavojovyvayut-rossijskij-vtorichnyj-rynok> (access date: 05.08.2025).
6. The most popular Chinese cars with mileage are named // Rambler/ auto. – URL: <https://auto.rambler.ru/novosti/54222829-nazvany-samye-populyarnye-kitayskie-mashiny-s-probegom/> (access date: 28.09.2025).
7. It became known how many Chinese used cars Russians bought in 2024 // Gazeta.ru. – URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/02/18/25116092.shtml> (access date: 30.08.2025).
8. Every third Russian complained about the poor quality of Chinese cars // Gazeta.ru. – URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2024/04/03/22699801.shtml> (access date: 02.10.2025).
9. Car owners began to complain less about Chinese cars // Izvestia. – URL: <https://iz.ru/1757536/kirill-sazonov/oboshli-napovorte-avtomobili-iz-knr-stali-vyzyvayt-bolshe-doveriia> (access date: 07.09.2025).
10. Taxi does not take out // Kommersant. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7709994?utm_source=abw.by&utm_medium (access date: 22.08.2025).
11. Hockey stuntman scammers were found in MAKS // Insurance case. – URL: <https://t.me/ssluchay/5566> (access date: 24.09.2025).
12. CASCO conditions // T-insurance. – URL: https://cdn.tinsurance.ru/static/documents/kasko_rules.pdf (access date: 13.10.2025).
13. Fraudsters are claiming increasingly large amounts in Casco claims, the VSS said // Prime. – URL: <https://1prime.ru/20241114/moshenniki-852823957.html> (access date: 14.10.2025).
14. How insurance companies protect themselves from violators of the law // Vedomosti. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/03/03/1095226-zaschischayutsya-narushitelei> (access date: 16.09.2025).
15. Agadzhanyan S.A. Insurance fraud risk management in CTP: a strategic approach for insurance companies // Economics: yesterday, today, tomorrow. – 2025. – Vol. 15. № 7A. – pp. 298–304.

Особенности формирования и развития национальных инновационных систем разных стран

Лисенкер Никита Леонидович,
аспирант, РЭУ им. Г.В. Плеханова

В статье рассматриваются особенности формирования и развития национальных инновационных систем (НИС) в ведущих странах мира, занимающих высокие позиции в Глобальном индексе инноваций (GII) 2025 года. Анализируются этапы жизненного цикла инноваций – от создания новаций до их коммерциализации – в таких странах, как Швейцария, Швеция, США, Республика Корея, Сингапур и Финляндия. Особое внимание уделяется сравнению с Российской Федерацией, которая занимает 60-е место в рейтинге GI, несмотря на наличие нормативно-правовой базы и стратегических документов, направленных на развитие инновационной деятельности. Автор подчеркивает недостаточную эффективность реализации государственной инновационной политики в России вследствие слаборазвитой институциональной среды и предлагает направления для повышения её результативности.

Ключевые слова: национальная инновационная система, инновационная политика, Глобальный индекс инноваций, коммерциализация, технологический суверенитет.

Как показывает передовой мировой опыт в области регулирования инновационной деятельности и построения эффективно функционирующих национальных инновационных систем, главным фактором развития экономических структур всех уровней, а также их взаимодействия, является использование инструментов государственного регулирования, как прямого, так и косвенного характера.

Национальная инновационная система (НИС) характеризуется определенной структурой, упорядоченностью, некоторой стабильностью институционального взаимодействия. Простейшая модель формирования и функционирования НИС четко распределяет роли государства и частного сектора при реализации инновационных стратегий. Роль частного сектора, при данной модели, заключается в разработке новаций на основе собственных исследований и их дальнейшей коммерциализации. Роль государства заключается в содействии развитию фундаментального знания, а также инновационной инфраструктуры и благоприятных институциональных условий (в том числе и для частного сектора). Развитие национальных инновационных систем способствовало отказу от линейных методов создания новаций (идея – разработка – производство – выход на рынок), переходу к нелинейным комбинаторным системам реализации инноваций (сетевое взаимодействие, кластерные образования и т.п.) [1].

Регулирование инновационной деятельности в разных странах при всей схожести генеральных направлений не носит универсального характера, учитывает национальные особенности каждой экономической системы. Но комплексный подход к изучению лучших практик регулирования инновационной деятельности позволяет выявить некоторые общие положительные тенденции, а также избежать основных противоречий. Инновационные системы разных стран отличаются друг от друга, это отличие обусловлено, в основном, различиями в национальных инновационных стратегиях.

В таблице 1 представлена характеристика процессов формирования и развития НИС ряда стран, входящих в топ-20 в рейтинге Глобального индекса инноваций «The Global Innovation Index 2025. Winning with Global Innovation» (GI).

Российская Федерация в общем рейтинге «The Global Innovation Index» в 2025 году занимает 60 место, что свидетельствует о наличии проблем и противоречий инновационного развития [2]. С точки зрения построения национальной инновационной системы, в РФ декларируются основные направления, характерные для стран с высоким индексом GI: государ-

ственное финансирование высокотехнологичных исследований, вовлечение национальных исследователей в международные исследовательские проекты, развитие кластерного взаимодействия и др. Однако, реализация этих направлений не является настолько эффективной, чтобы давать национальной экономике возможность занимать лидирующие позиции.

Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года была

утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 года № 1315-р. Главной целью этого документа является развитие высокотехнологичных отраслей экономики и обеспечение технологического суверенитета страны. В рамках этой цели концепция ставит несколько ключевых задач. Во-первых, это обеспечение национального контроля над полным циклом воспроизводства критических и сквозных технологий.

Таблица 1. Сравнительная характеристика формирования и развития национальных инновационных систем разных стран

Страна	Особенности формирования и развития (по этапам жизненного цикла инноваций)	
	Создание новаций (проведение фундаментальных и прикладных НИР, опытно-конструкторских и технологических работ)	Коммерциализация новаций
Швейцария (1 место GII 2025) [2]	Мировой лидер в категории «Творческие результаты». Входит в топ-5 по всем категориям, кроме «Человеческого капитала и исследований» (6-е место).	Лидер в категории «Творческие результаты».
Швеция (2 место GII 2025) [2]	Существует специальное агентство по инновационным системам (VINNOVA), финансирующее исследования и разработки. 1-е место в мире по количеству исследователей. 3-е место по валовым расходам на НИОКР.	2-е место в мире по уровню развития бизнеса. Высокие показатели глобальной ценности бренда (2-е место) и наукоёмкой занятости (3-е место).
США (3 место GII 2025) [2]	1-е место по уровню развития бизнеса. Лидирует по количеству глобальных корпоративных инвесторов в НИОКР (1-е). Исключительно высокие показатели в области НИОКР, проводимых и финансируемых бизнесом.	1-е место по уровню развития рынка. Динамичное финансирование стартапов. Наличие 22 инновационных кластеров (например, Сан-Хосе – Сан-Франциско) с высоким уровнем венчурного капитала.
Республика Корея (4 место GII 2025) [2]	Мировой лидер в категории «Человеческий капитал и исследования». 2-е место по количеству научных работников и по общим расходам на НИОКР.	1-е место по показателю «НИОКР, выполняемые бизнесом» и по количеству исследователей в предприятиях. 3-е место по РСТ патентам.
Сингапур (5 место GII 2025) [2]	Лидирует по инновационным ресурсам. Занимает 1-е место по 10 из 78 показателей GII.	Экономика с наибольшим количеством показателей GII, занимающих 1-е место в мире. Отставание в сфере креативных технологий (15-е место).
Финляндия (7 место GII 2025) [2]	Возмещение налогов при ведении НИОКР	Лидирует в категории «Инфраструктура» (3-е место). Сбалансированная инновационная экосистема.

Критические технологии, такие как микроэлектроника, станкостроение и биоинженерия, составляют основу промышленной безопасности. Сквозные технологии, определяющие будущий облик экономики, включают искусственный интеллект, новые материалы, квантовые вычисления и связь, технологии накопления энергии, перспективные системы связи и космические системы. Во-вторых, концепция направлена на переход к инновационно ориентированному экономическому росту, где технологии становятся ключевым фактором развития не только экономики, но и социальной сферы. В-третьих, она призвана обеспечить устойчивое функционирование и развитие отечественных производственных систем.

Для оценки достижения этих целей установлены конкретные индикаторы. Для обеспечения технологического суверенитета планируется увеличить внутренние затраты на исследования и разработки не менее чем на 45%. Для перехода к инновационной модели роста поставлена задача увеличить

уровень инновационной активности в промышленности и других отраслях в 2,3 раза, а затраты на технологические инновации – в 1,5 раза. [6]

Промышленная политика. Регулируется ФЗ № 448 «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014. Данным законом предусматривается государственная поддержка инновационной деятельности путем прямого финансирования, стимулирования спроса на инновационную продукцию, а также через систему инвестиционных контрактов. Инвестиционный контракт дает инвестору в рамках срока его действия (до 10 лет) гарантии неповышения налоговой нагрузки на доходы. [3]

Поддержка малого бизнеса. Регулируется ФЗ № 209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Данный закон предполагает создание и поддержание инновационной инфраструктуры (технопарки, центры коммерциализации технологий), обеспечивающей реализацию бизнес-идей малого и среднего биз-

нес, содействие в патентовании и регистрации результатов интеллектуальной деятельности, привлечение малого и среднего бизнеса в инновационную сферу через систему субподрядов. [4]

Инфраструктура инноваций. Реализуется в рамках следующих нормативных актах: ФЗ № 116 «Об особых экономических зонах», ФЗ № 224 «Об инновационном центре Сколково», Постановление Правительства РФ № 904 «О порядке предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на создание технопарков в сфере высоких технологий» и др. [5]

Таким образом, направления построения национальной инновационной системы, а также ее государственного регулирования являются достаточно широкими и комплексными. Однако представленные направления не являются достаточно эффективными. На наш взгляд, основным противоречием национальной экономики является неразвитая институциональная среда, понижающая эффективность реализации существующей политики в области инновационной деятельности.

Литература

1. Материалы сайта Центра межрегионального инновационного развития <http://inno-mir.ru/switzerland/225-cbcntvs>
2. GII 2025 results // Wipo URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html> (дата обращения: 23.11.2025).
3. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 N 488-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (дата обращения: 23.11.2025).
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 23.11.2025).
5. Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»

от 22.07.2005 N 116-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (дата обращения: 23.11.2025).

6. Правительство утвердило Концепцию технологического развития до 2030 года // Правительство России URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 23.11.2025).

CHARACTERISTICS OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF NATIONAL INNOVATION SYSTEMS IN DIFFERENT COUNTRIES

Lisenker N.L.

Plekhanov Russian University of Economics

This article examines the formation and development of national innovation systems (NIS) in leading countries ranked high in the 2025 Global Innovation Index (GII). The article analyzes the stages of the innovation life cycle—from innovation creation to commercialization—in countries such as Switzerland, Sweden, the United States, the Republic of Korea, Singapore, and Finland. Particular attention is paid to the comparison with the Russian Federation, which ranks 60th in the GII ranking despite having a regulatory framework and strategic documents aimed at developing innovation. The author highlights the ineffective implementation of state innovation policy in Russia due to the underdeveloped institutional environment and suggests ways to improve its effectiveness.

Keywords: national innovation system, innovation policy, Global Innovation Index, commercialization, technological sovereignty.

References

1. Materials from the website of the Interregional Innovative Development Center <http://inno-mir.ru/switzerland/225-cbcntvs>
2. GII 2025 results // Wipo URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html> (accessed: 23.11.2025).
3. Federal Law “On Industrial Policy in the Russian Federation” dated 31.12.2014 N 488-FZ (latest revision) // ConsultantPlus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/ (accessed: 23.11.2025).
4. Federal Law “On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation” dated July 24, 2007 N 209-FZ (latest revision) // ConsultantPlus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (accessed: November 23, 2025).
5. Federal Law “On Special Economic Zones in the Russian Federation” dated July 22, 2005 N 116-FZ (latest revision) // ConsultantPlus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (accessed: November 23, 2025).
6. The Government approved the Concept of Technological Development until 2030 // Government of Russia URL: <http://government.ru/docs/48570/> (date accessed: 23.11.2025).

Эффективность проектов по внедрению робототехнических комплексов на промышленных предприятиях: сущность, критерии, факторы¹

Лосева Ольга Владиславовна,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

В 2024 году Президент РФ поставил цель добиться вхождения России к 2030 году в топ-25 стран по плотности роботизации, чтобы повысить технологическую конкурентоспособность и производительность труда на фоне демографических проблем. Достижение этой цели предполагает принятие руководством промышленных предприятий обоснованных инвестиционных решений в части роботизации производства, в т.ч. на основе оценки экономической эффективности проектов по внедрению робототехнических комплексов (далее – РТК). В этой связи в статье акцентируется внимание на сущности, критериях и факторах экономической эффективности таких проектов. На основе проведенного исследования представлена классификация проектов по внедрению РТК, обоснована система соответствующих показателей экономической эффективности и охарактеризовано влияние на них факторов, проклассифицированных по критериям: отношение к проекту, происхождение, характер воздействия.

Ключевые слова: робототехнический комплекс, инвестиционный проект, экономическая и операционная эффективность, факторы эффективности реализации.

Введение

Согласно последнему отчету Международной федерации робототехники (IFR) с 2019 г. по 2024 годы количество промышленных роботов в мире ежегодно в среднем росло на 11% и составило в 2024 году 4,664 млн единиц, что на 9% больше, чем в 2023 году (рисунок 1).



Рис. 1. Динамика количества промышленных роботов в мире, млн ед.

Источник: данные Международной федерации робототехники¹

Российская экономика демонстрирует низкий уровень роботизации: всего 19 роботов на 10 тысяч работников против среднемировых 160. В ряде развитых стран показатели существенно выше – от 419 роботов в Японии до более 1000 в Южной Корее.

Чтобы устранить это отставание, летом 2024 года Правительство РФ представило нацпроект «Средства производства и автоматизации», в рамках которого реализуется федеральный проект по развитию промышленной робототехники. На его финансирование до 2030 года предусмотрено более 300 млрд рублей, включая 12,73 млрд в 2026 году и 17,11 млрд в 2027-м².

Многие российские промышленные предприятия активно занимаются процессами роботизации производства.

Поскольку внедрение РТК предполагает разработку соответствующего инвестиционного проекта, необходимо проанализировать виды таких проектов, рассмотреть сущность, критерии и показатели их экономической эффективности, а также факторы, влияющие на успешность их реализации. Эти задачи рассмотрим далее подробнее.

Основная часть

Под *инвестиционным проектом по внедрению РТК* будем понимать ограниченный по времени и затра-

¹ Официальный сайт IFR. URL: https://ifr.org/downloads/press_docs/PressConference2025_presentation.pdf (Дата обращения: 24.11.2025)

² Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 30.11.2024 N 419-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/ (дата обращения: 03.10.2025)

¹ Статья выполнена за счет средств Научного фонда Финансового университета на 2025 год

чиваемым ресурсам комплекс мероприятий по осуществлению инвестиций (бизнес-план), предусматривающих внедрение (или модернизацию) и последующую эксплуатацию робототехнического комплекса с обоснованием экономической эффективности

ности, объема и сроков осуществления капитальных вложений.

Виды инвестиционных проектов по внедрению РТК в зависимости от ряда критериев представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Виды проектов по внедрению РТК

Источник: составлено авторами

Безусловно, существуют и другие виды проектов по внедрению РТК в зависимости от уровня автоматизации, отрасли применения и пр. При этом каждый проект может быть охарактеризован по совокупности критериев (цели, сложности, масштабности и т.д.). Все это влияет на итоговую стоимость проекта и, как следствие, на показатели экономической эффективности. При этом, исходя из определения инвестиционного проекта, оценка экономической эффективности – это лишь составная часть бизнес-плана проекта по внедрению РТК, примерный вариант структуры которого приведен на рисунке 3.

Экономическая эффективность при этом является одним из важнейших критериев как при принятия руководством компании решения о внедрении РТК в производство, так и при принятии реше-

ния органами власти о мерах господдержки такого проекта. В этой связи необходимо более подробно рассмотреть сущность экономической эффективности проекта по внедрению РТК.

Под эффективностью инвестиционного проекта в нормативных документах понимают категорию, отражающую «соответствие проекта, порождающего данный инвестиционный проект, целям и интересам его участников»¹.

При этом участниками могут выступать как компании (сами исполнители проекта или инвесторы, акционеры исполнителя), так и органы государственной власти [1–3], реализующие в отношении

¹ Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N BK 477) // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения: 22.04.2025)

проекта по внедрению РТК меры господдержки. А цели проекта могут носить не только экономический, но и общественно значимый характер (наркохозяйственный, региональный, отраслевой, бюджетный).

Экономическая эффективность интерпретируется как степень рациональности и аргументированности принимаемых экономических решений, выражающаяся в оптимальности распределения ресурсов для достижения целевых установок. Ее измерение осуществляется посредством специализированных экономических индикаторов, включающих:

- показатели соотношения эффекта и затрат (условием эффективности является $PI > 1$);
- критерии финансовой обоснованности инвестиций (IRR должна превышать $WACC$);
- оценку темпов возмещения вложенного капитала (сокращение PP повышает привлекательность проекта);
- оценку альтернативных издержек применяемых решений;
- сопоставление результатов с нормативными и целевыми параметрами ($NPV > 0$ свидетельствует о целесообразности проекта).

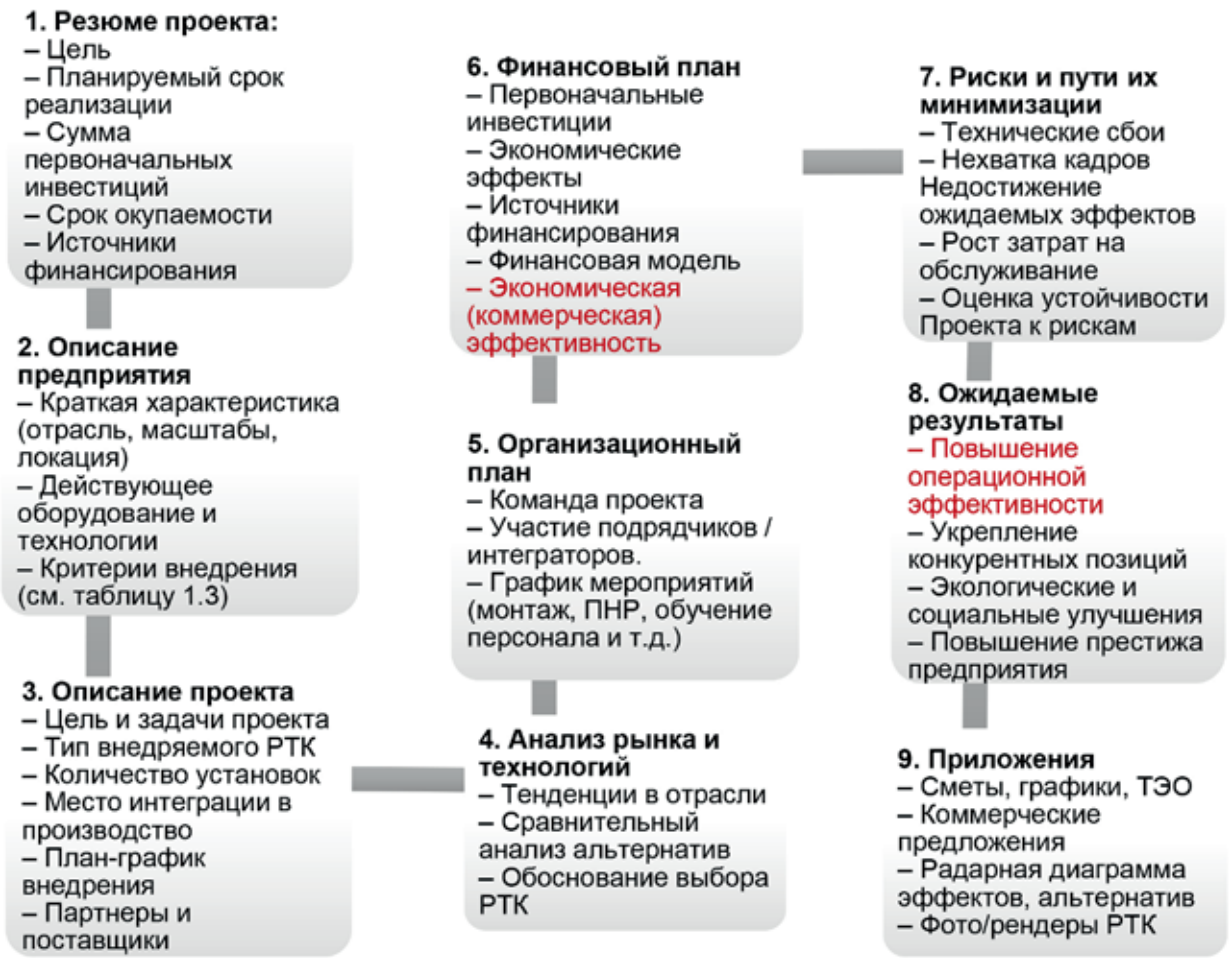


Рис. 3. Примерный вариант структуры бизнес-плана проекта по внедрению РТК

Источник: составлено авторами на основе стандарта ЮНИДО¹

Из этого следует, что экономическая эффективность может быть выражена абсолютными и относительными величинами. Абсолютные величины характеризуют, как правило, общий экономический эффект проекта (положительный результат решения) в денежном выражении (NPV , прибыль, экономия).

¹ Организация объединенных наций по промышленному развитию (ЮНИДО). URL: <https://www.un.org/ru/ecosoc/unido/facts.shtml> Структура бизнес плана в стандарте UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). URL: <https://teo.ru/file/unido.pdf> (дата обращения: 09.06.2025)

В узком смысле (классической трактовке) экономическая эффективность представляет собой отношение экономического результата (эффекта) к затратам или ресурсам [4, с. 230]:

$$\Theta = \frac{\text{Результат (эффект)}}{\text{Затраты (ресурсы)}} \quad (2.1)$$

где Θ – относительный показатель экономической эффективности в общепринятом понимании. Результат (эффект) должен носить экономический характер, а затраты (ресурсы) могут выражаться в денежных, временных или натуральных единицах измерения (например, рентабельность инвестиций, производительность труда, себестоимость продукции и т.п.).

Таким образом, в этом случае «под эффективностью инвестиционного проекта понимают соответствие полученных от проекта результатов – как экономических (в частности прибыли или денежного потока), так и внеэкономических (снятие социальной напряженности в регионе) – и затрат на проект» [5, с.208].

При этом различные участники могут получать отличающиеся результаты и нести разные затраты на проект [2, с. 81; 3, с. 175], поэтому логично оценивать эффективность участия в проекте и определять, соответственно, коммерческую, акционерную, региональную, народнохозяйственную, отраслевую и бюджетную эффективности (рисунок 4).

Необходимо разграничивать экономическую эффективность самого проекта по внедрению РТК и экономическую эффективность уже внедрённого РТК. В первом случае оценка направлена на определение целесообразности инвестиций в проект, тогда как во втором – на анализ того, насколько использование РТК действительно повысило эффективность деятельности предприятия.



Рис. 4. Виды экономической эффективности инвестиционных проектов

Источник: составлено автором на основе [3, с. 176]

Иными словами, при оценке коммерческой эффективности проекта важно установить, было ли оправдано решение инвестировать средства в приобретение и установку РТК с точки зрения интересов бизнеса:

- Вернулись ли вложенные средства?
- Принесли ли они прибыль?
- Какова доходность проекта?
- Сколько времени понадобилось, чтобы окупить все затраты?

При оценке эффективности внедрения РТК необходимо оценить, какие реальные производственные улучшения произошли после того, как РТК начали работать:

- Производится больше продукции?
- Стало меньше брака?
- Рабочие стали работать безопаснее?
- Меньше времени уходит на изготовление единицы продукции? и т.п.

Более подробно сравнение данных видов экономической эффективности представлено в таблице 1.

Таким образом, первый вид экономической эффективности помогает понять, насколько проект по внедрению РТК финансово целесообразен (оценивается на этапе 6 бизнес-плана, приведенного на рисунке 2), а второй – насколько внедрение РТК улучшит деятельность предприятия (оценивается на этапе 8 бизнес-плана, приведенного на том же рисунке).

Итак, под *экономической эффективностью инвестиционного проекта по внедрению РТК* будем понимать категорию, отражающую соответствие проекта по внедрению РТК коммерческим целям промышленного предприятия-исполнителя проекта, т.е. целесообразность инвестирования в проект на основе соизмерения капитальных вложений, в т.ч. с учетом мер государственной финансовой поддержки / налоговых льгот, и денежных потоков от реализации проекта.

Таблица 1. Оценка экономической эффективности с точки зрения инвестиционных вложений и эксплуатации РТК

Критерий	Эффективность проекта (инвестиционные вложения)	Эффективность внедрения (эксплуатация)
Оцениваемое событие	Насколько в целом оправданы инвестиции в проект, учитывая все вложенные средства и будущие денежные потоки	Насколько выгодно само внедрение РТК на предприятии
Фокус	Оценивается весь жизненный цикл проекта: затраты на покупку, внедрение, обслуживание и ликвидацию РТК	Сравниваются состояние «до» и «после» внедрения РТК («с проектом» и «без проекта»)
Временной горизонт	От начала проекта до его конца	После внедрения
Основные показатели	NPV, IRR, срок окупаемости, рентабельность инвестиций	Снижение себестоимости, рост выпуска, уменьшение брака (абсолютная эффективность) или рост производительности, снижение трудоемкости (относительная эффективность)
Тип анализа	Коммерческая эффективность	Операционная эффективность

Источник: составлено автором

Перечень показателей экономической (коммерческой) эффективности проекта по внедрению РТК (далее – Проект) сформирован автором на основе п. 2.8. Методических рекомендаций¹ по оценке эффективности инвестиционных проектов с учетом следующих критериев отбора:

1) измеримость и верифицируемость: каждый показатель должен быть количественно измерим, проверяем на достоверность (можно рассчитать по доступным исходным данным, результат будет повторям при использовании той же методики расчета и логики построения);

2) универсальность: показатели должны быть понятными, признанными и используемыми в разных отраслях, проектах и условиях, а их значения соответствовать принятым нормативам и ограничениям, что обеспечивает стандартизацию оценки;

3) релевантность целям оценки: совокупность отобранных показателей должна позволять срав-

нивать альтернативные проекты по внедрению РТК, давать представление о выгоде для инвестора, о сроке окупаемости, устойчивости Проекта к изменениям, при этом каждый показатель должен быть значимым для принятия инвестиционного решения.

С учетом указанных критериев отбора целесообразно применять следующие классические показатели экономической (коммерческой) эффективности проекта по внедрению РТК:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс прибыльности инвестиций (PI);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP).

Критерии экономической эффективности, формулы расчета показателей, и условия эффективности Проекта приведены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели экономической эффективности Проекта

Критерий экономической эффективности	Показатель	Формула расчета	Условие эффективности Проекта
Превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами проекта с учетом рисков и временной стоимости денег	NPV	$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+R)^n} + \frac{V_{fin}}{(1+R)^N} - \sum_{k=1}^K \frac{IC_k}{(1+l)^k} \quad (2)$ Или, для случая с распределением во времени инвестированного капитала $NPV = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+R)^n} + \frac{V_{fin}}{(1+R)^N} - \sum_{k=1}^K \frac{IC_k}{(1+l)^k} \quad (2)$ где n – номер шага прогнозирования, N – длительность прогнозного периода, CF_n – денежный поток Проекта за шаг n, V_{fin} – завершающий денежный поток Проекта¹, R – ставка дисконтирования для потока CF; IC – инвестированный в проект капитал; IC_k – инвестированный в проект капитал за шаг k; k – номер шага инвестирования, K – длительность периода инвестирования, l – ставка дисконтирования для потока инвестиций.	NPV > 0
Окупаемость одной единицы инвестиций в дисконтированном выражении (отдача на каждый вложенный рубль)	PI	$PI = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+R)^n} + \frac{V_{fin}}{(1+R)^N}}{IC} \quad (3)$ где n – номер шага прогнозирования, N – длительность прогнозного периода, CF_n – денежный поток проекта за шаг n, V_{fin} – завершающий денежный поток Проекта, R – ставка дисконтирования для потока CF, IC – инвестированный в проект капитал	PI > 1
Способность проекта обеспечивать прирост вложенного капитала	IRR	$\sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} + \frac{V_{fin}}{(1+IRR)^N} = 0 \quad (4)$ где n – номер шага прогнозирования, N – длительность прогнозного периода, CF_n – денежный поток проекта за шаг n, V_{fin} – завершающий денежный поток Проекта	IRR > WACC ²
Минимизация срока, за который сумма дисконтированных денежных потоков покрывает первоначальные инвестиции	DPP	DPP = MAX(n) при котором выполняется неравенство $\sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+R)^n} > IC$ где n – номер шага прогнозирования, N – длительность прогнозного периода, CF_n – денежный поток проекта за шаг n (при n = N, CF_n включает завершающий денежный поток Проекта), R – ставка дисконтирования для потока CF на шаге n, IC – инвестированный в проект капитал	Оптимальное значение стремится к минимуму Для большинства проектов DPP ≤ 5 лет

Источник: адаптировано автором

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 N BK 477) // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения: 22.04.2025).

По мнению автора, данный перечень показателей является достаточным для принятия квалифицированного решения о целесообразности реализации проекта по внедрению РТК. В то же время, при наличии особых условий реализации проекта, перечень может быть дополнен специфическими показателями, соответствующими потребностям потенциальных внешних инвесторов, промышленного предприятия или государства. Кроме того, при расчете денежных потоков от реализации Проекта необходимо учитывать показатели операционных экономических эффектов, связанных с внедрением РТК.

При определении факторов, влияющих на успешность реализации проектов по внедрению РТК на промышленных предприятиях следует рассматривать эффективность в широком смысле как комплексную характеристику, показывающую, насколько внедрение РТК позволяет с наименьшими затратами достичь максимальных экономических, технических, социальных и экологических результатов. То есть речь далее пойдет о факторах, кото-

рые влияют не только на экономическую (коммерческую) эффективность проекта, а в целом, на эффективность внедрения РТК.

В нашем понимании определение факторов эффективности проекта по внедрению РТК должно рассматриваться как результат взаимодействия внешней среды (рынок, государство, конкуренция в отрасли) и внутренних ресурсов (технологии, персонал, организация), учитывающего специфику внедрения РТК, направленного на достижение экономических результатов, причем одни факторы действуют прямо, другие – опосредованно (косвенно).

В итоге предлагается сформировать следующие группы факторов по трем критериям классификации (рисунок 5).

Следует оговориться, что факторы могут порождать риски, поскольку фактор – это объективное условие (ставка ЦБ, курс валют, меры господдержки), а риск – потенциальное событие или сценарий изменения фактора в неблагоприятную сторону [6] (таблица 2).

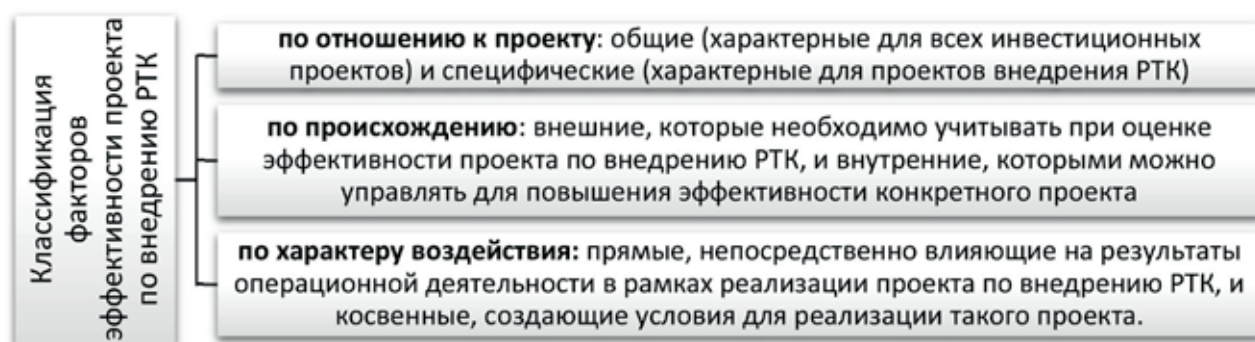


Рис. 5. Факторы эффективности проекта по внедрению РТК

Источник: составлено автором на основе

Таблица 2. Примеры взаимосвязи между факторами эффективности и рисками реализации проекта по внедрению РТК

Группа факторов	Пример фактора эффективности	Что влияет?	Риск (если фактор изменится или проявится негативно)	Риски реализации Проекта
Общие внешние	Ключевая ставка ЦБ	Политика ЦБ	Удорожание заемного финансирования проекта	Рыночные, коммерческие
	Ценовая конъюнктура на рынке	Внешне-экономическая среда	Снижение спроса на продукцию, выпускаемую с использованием РТК	
Общие внутренние	Соответствие проекта экологическим нормам	Регуляторные ограничения	Рост затрат на нивелирование экологических рисков, связанных с эксплуатацией и утилизацией РТК	Нормативные, финансово-экономические
	Затраты на приобретение необходимого оборудования и комплектующих	Рост цен, логистика и снабжение	Риски роста затрат на внедрение и обслуживание РТК, срыва сроков поставок	Финансово-экономические
Специфические внешние	Меры господдержки	Государственная промышленная политика	Риски отмены мер поддержки, снижения финансирования госпрограмм	Правовые, финансово-экономические
	Налоговые льготы	Государственная налоговая политика	Риск отмены налоговых льгот	
Специфические внутренние	Настройка производственной инфраструктуры	Технологическая готовность предприятия	Риск несовместимости РТК с существующим оборудованием	Технические
	Мотивация сотрудников к автоматизации производства	HR-менеджмент предприятия	Недостаточная квалификация и мотивация персонала к внедрению РТК	Кадровые, организационные

Источник: составлено автором

Таким образом, сам по себе фактор может быть положительным (способствовать успеху), нейтральным или отрицательным. Именно в последнем случае речь идет о риск-факторах. При этом одни риски поддаются управленческим воздействиям предприятия, в результате которых они могут быть полностью предотвращены или их вероятность наступления будет стремиться к нулю (низкая мотивация персонала, несовместимость с существующей инфраструктурой), для других, чье наступление труднее заранее предвидеть или сложнее предотвратить, следует предусмотреть в денежном потоке проекта по внедрению РТК расходы на устранение негативных последствий (кибератаки, отказ оборудования, ошибки при монтаже или проектировании РТК, экологические риски). Кроме того, риски могут быть непредвиденными или сложно прогнозируемыми (отмена господдержки, изменение требований технических регламентов и стандартов, падение спроса на продукцию), когда потребуется задействовать резервный капитал предприятия.

Управление рисками реализации проекта по внедрению РТК – сложный процесс, требующий высокой квалификации управленческих кадров и наличие экспертов в различных областях, имеющих необходимые навыки идентификации причин рисков, оценки степени их влияния и вероятности наступления, а также разбирающихся в инструментах их минимизации.

Рассмотрим влияние факторов прямого воздействия на выбранные показатели экономической эффективности проекта по внедрению РТК: NPV, PI, IRR, DPP. Как известно, улучшение одного из них вызывает улучшение других. В частности, увеличение чистой приведенной стоимости NPV способствует росту окупаемости инвестиций PI, росту IRR (устойчивость проекта повысится или, как минимум, не ухудшится, он «выдержит» более высокую ставку дисконтирования) и снижению срока возврата инвестиций DPP (или он останется неизменным, если прирост NPV произойдет только на поздних этапах проекта).

Таблица 5. Изменение значений элементов, входящих в расчет NPV, под влиянием общих и специфических факторов прямого воздействия

№ п/п	Элементы NPV	Наименование фактора, оказывающего влияние на элемент NPV при неизменности остальных	Изменение элемента при росте фактора
1	Первоначальные инвестиции (IC)	<i>Общие факторы:</i> - затраты на приобретение необходимого оборудования и комплектующих; - уровень инфляции; - курс национальной валюты; <i>Специфические факторы:</i> - совместимость РТК с существующим оборудованием; - настройка производственной инфраструктуры; - расходы на обучение и переподготовку кадров; - прямые меры государственной поддержки; - таможенные льготы и преференции	↑ ↑ ↓ ↓ ↑ ↑ ↓ ↓

Другими словами, $NPV \uparrow \Rightarrow PI \uparrow, IRR \uparrow$ (или не изменится), $DPP \downarrow$ (или не изменится). Таким образом, достаточно рассмотреть влияние факторов на NPV через направления возможных изменений ее составляющих: первоначальных инвестиций, элементов денежного потока, ставки дисконтирования.

Для начала представим, как меняется NPV в зависимости от изменения входящих в ее расчет элементов (таблица 4).

Далее рассмотрим, каким образом на размер первоначальных инвестиций, элементы денежного потока и ставку дисконтирования проекта по внедрению РТК могут влиять общие и специфические факторы прямого воздействия (таблица 5), поскольку оценка влияния факторов косвенного воздействия в большей степени затрагивает эффективность внедрения РТК в целом, чем экономическую эффективность проекта, и более часто требует знание контекста их проявления (например, в чем заключается позитивное или негативное изменение политических или правовых факторов).

Таблица 4. Изменение NPV при росте значений входящих в его расчет элементов

№ п/п	Элементы, входящие в расчет NPV	Изменение NPV при росте значения элемента
1	Первоначальные инвестиции (IC)	↓
	Денежный поток на инвестированный капитал =	↑
2	Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT)	↑
3	– Налог на прибыль (TAX)	↓
4	+ Амортизация основных средств	↑
5	– Изменение чистого оборотного капитала (ΔNWC)	↓
6	– Капитальные вложения (CAPEX)	↓
7	Ставка дисконтирования (WACC)	↓

Источник: составлено автором

№ п/п	Элементы NPV	Наименование фактора, оказывающего влияние на элемент NPV при неизменности остальных	Изменение элемента при росте фактора
Денежный поток на инвестированный капитал			
2	Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT)	<i>Общие факторы:</i> •финансовые и технологические риски; •масштабность проекта по внедрению РТК •уровень инфляции •ценовая конъюнктура на рынке ресурсов и сбыта продукции •уровень санкционного давления •активность рынка	↓ ↑ ↓ ↑ ↓ ↑
		<i>Специфические факторы:</i> •расходы на техническое обслуживание и эксплуатационные расходы на РТК; •рыночная стоимость продукции; •затраты на риск-менеджмент	↓ ↑ ↓
3	Налог на прибыль (TAX)	<i>Специфические факторы:</i> •налоговые льготы	↓
4	Амортизация основных средств	<i>Общие факторы:</i> •учетная политика в части амортизации	Зависит от контекста
5	Изменение чистого оборотного капитала (ΔNWC)	<i>Общие факторы:</i> •уровень инфляции; •курс национальной валюты; •масштабность проекта; •учетная политика в части оборотного капитала; <i>Специфические факторы:</i> •прямые меры государственной поддержки	↑ ↓ ↑ Зависит от контекста Зависит от контекста
6	Капитальные вложения (CAPEX)	<i>Общие факторы:</i> •уровень инфляции; •курс национальной валюты; •затраты на приобретение необходимого оборудования; •учетная политика в части внеоборотных активов; •соответствие проекта экологическим требованиям и стандартам <i>Специфические факторы:</i> •настройка производственной инфраструктуры; •совместимость РТК с существующим оборудованием; •прямые меры государственной поддержки	↑ ↑ ↑ Зависит от контекста ↓ ↑ ↓ ↑
Ставка дисконтирования			
7	WACC (для определения цены всего инвестированного капитала)	<i>Общие факторы:</i> •цена заемного капитала, привлекаемого для финансирования проекта; •ключевая ставка ЦБ РФ; •структура капитала; <i>Специфические факторы:</i> •прямые меры государственной поддержки; •налоговые льготы	↑ ↑ Зависит от контекста ↓ ↓
8	CAPM (для определения цены собственного капитала при расчете WACC)	<i>Общие факторы:</i> •финансовые риски; •доступ к внешним рынкам; •уровень санкционного давления •издержки, связанные с отказом от альтернативных инвестиционных вложений <i>Специфические факторы:</i> •риск-факторы реализации проекта по внедрению РТК³	↑ ↓ ↑ ↑ ↑
			↑

Источник: составлено авторами

Таким образом, фактор может влиять на один или одновременно на несколько элементов, входящих в расчет NPV и, соответственно, от этого зависит его значимость для управления экономической эффективностью проекта.

Знание рассмотренных зависимостей, безусловно, может сыграть существенную роль для выработки мер по митигации соответствующих рисков и, тем самым, улучшению показателей экономической эффективности на этапе разработки и непосредственно в процессе реализации проекта по внедрению РТК.

Заключение

Сформулируем следующие ключевые выводы, обладающие научной и практической значимостью:

1. Определены основания, позволяющие разграничивать экономическую (коммерческую) эффективность проекта внедрения РТК, оценивающую оправданность инвестиций, и экономическую (операционную) эффективность функционирования уже внедрённого РТК, показывающую, насколько комплекс улучшил производственную деятельность предприятия.

2. На основе нормативной базы и сформулированных критериев отбора обоснована целесообразность применения классических показателей экономической (коммерческой) эффективности проектов (NPV, IRR, PI, DPP) с учетом в денежных потоках проекта операционных эффектов от внедрения РТК, затрат на митигацию специфических рисков, связанных с реализацией проекта, а также невыполнением условий предоставления мер государственной финансовой поддержки в случае принятия решения об их использовании.

3. Предложена классификация факторов по различным основаниям на общие и специфические, внешние и внутренние, прямые и косвенные, которая необходима для дальнейшего определения причин роста или снижения эффективности проекта по внедрению РТК.

4. Проанализировано влияние общих и специфических факторов прямого воздействия на NPV проекта через направления возможных изменений ее составляющих: первоначальных инвестиций, элементов денежного потока, ставки дисконтирования, что позволит выработать меры по митигации соответствующих рисков и повысить экономическую эффективность проекта.

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности промышленных предприятий, планирующих внедрять РТК в производственные процессы, для принятия обоснованных решений в отношении соответствующих инвестиционных проектов.

Литература

1. Берлин, С.И., Шелковский, С.А. Оценка экономической эффективности внедрения роботизированных комплексов на промышленных

предприятиях Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2025. № 4 (69). С. 80–82.

2. Pshychenko, D.V. Assessment of the impact of robotic systems on the reduction of production costs in mass production conditions // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025. vol. 7 (125). pp.173–179.

3. Shmatova, M. S., Sytov, Ye. V., Vorotnikov, S. Economic efficiency of a robotic complex for stacking dairy products // *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021. № 14(3). pp.298–308.

4. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 291 с.

5. Рутгайзер, В.М. Финансово-экономическая оценка инвестиций. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 304 с.

6. Плотников, Р.В., Елохова, И.В. Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность экономических систем // *Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы*. 2023. Т. 2. С. 39–49.

THE EFFECTIVENESS OF PROJECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF ROBOTIC SYSTEMS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES: ESSENCE, CRITERIA, FACTORS

Loseva O.V.

Financial University

One of the tasks set by the President of the Russian Federation in his Address to the Federal Assembly in 2024 is to make Russia one of the top 25 countries in terms of robotics density by 2030 in order to achieve technological leadership and increase labor productivity in the face of existing demographic challenges. The solution to this problem involves the adoption by the management of industrial enterprises of sound investment decisions regarding the robotization of production, including on the basis of an assessment of the economic effectiveness of projects for the introduction of robotic complexes (hereinafter – RC). In this regard, the article focuses on the essence, criteria and factors of economic efficiency of such projects. Based on the conducted research, a classification of RC implementation projects is presented, a system of relevant economic efficiency indicators is substantiated and the influence of factors classified according to criteria on them is characterized: attitude to the project, origin, nature of impact.

Keywords: robotics complex, investment project, economic and operational efficiency, implementation efficiency factors.

References

1. Berlin, S.I., Shelkovsky, S.A. Assessment of the economic efficiency of the introduction of robotic complexes in industrial enterprises of the Krasnodar Territory // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025. No. 4 (69). pp.80–82.

2. Pshychenko, D.V. Assessment of the impact of robotic systems on the reduction of production costs in mass production conditions // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2025. vol. 7 (125). pp.173–179.

3. Shmatova, M. S., Sytov, Ye. V., Vorotnikov, S. Economic efficiency of a robotic complex for stacking dairy products // *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021. No. 14(3). pp.298–308.

4. Savitskaya, G.V. Analysis of efficiency and risks of entrepreneurial activity: methodological aspects: a monograph. 2nd ed., revised and additional M.: INFRA-M., 2017. 291 p.

5. Rutgizer, V.M. Financial and economic assessment of investments. Moscow: UNITY-DANA, 2021. 304 p.

6. Plotnikov, R.V., Elokhova, I.V. Factors determining the investment attractiveness of economic systems // *Innovative economic development: trends and prospects*. 2023. Vol. 2. pp. 39–49.

Проектирование стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов: от цели и задач до мероприятий

Курасов Руслан Николаевич,

аспирант кафедры информационных систем и технологий управления ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

В рамках исследования разработана структура стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики, направленная на преодоление новых вызовов. Данная стратегия предусматривает: создание независимого регионального консалтингового рынка, не зависящего от внешних поставщиков знаний; адаптацию консалтинговых услуг к текущим экономическим реалиям ДНР, включая дефицит оборудования и логистические сбои, вызванные непрекращающимися обстрелами; развитие специализированных консалтинговых услуг для ключевых отраслей экономики: угольной промышленности, машиностроения, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства; внедрение цифровых и инновационных инструментов в работу рынка на базе отечественных платформ; обеспечение подготовки и закрепления в республике квалифицированных кадров для консалтинговой сферы.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, консалтинг, рынок консалтинговых услуг, стратегия развития консалтинговых услуг.

В условиях очевидной геополитической трансформации, усиления санкционного давления, формирования новых хозяйственных связей и масштабного импортозамещения экономика Донецкой Народной Республики столкнулась с рядом принципиально новых вызовов: дефицитом квалифицированных кадров (и, как следствие, управленческих решений), технологической зависимостью от зарубежных платформ, недостатком локальных методик адаптации бизнеса к новым реалиям, а также утратой доступа к международным консалтинговым стандартам.

Так, например, до 2022 г. незначительная часть консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике оказывалась российскими фирмами, чьи методики, программные продукты и экспертиза были ориентированы на условия свободного рынка, прозрачности и международных стандартов – все это сегодня неприменимо. Следствием стало снижение эффективности управления предприятиями и организациями, замедление цифровизации, рост операционных рисков и снижения уровня управленческих компетенций в ключевых отраслях, критически важных для Донецкой Народной Республики – угольной промышленности, машиностроении, энергетике, жилищно-коммунальном хозяйстве и логистике.

Трудно поспорить с тем, что без целенаправленного, системного подхода к формированию стратегии развития исследуемого рынка Донецкая Народная Республика рискует остаться в состоянии «управленческого вакуума»: предприятия не смогут оптимизировать производство при дефиците запчастей, не сумеют внедрить цифровые решения без иностранных SaaS-платформ, не будут готовы к кадровым кризисам из-за отсутствия мотивационных HR-моделей, а государственные органы – принимать обоснованные решения по «тотальному» восстановлению инфраструктуры. Такое понимание современных реалий, лежит в основе того, что консалтинг перестаёт быть «дополнительной услугой» – он становится критически важной услугой «выживания», обеспечивающей адаптацию, устойчивость и трансформацию экономики Донецкой Народной Республики, особенно в переходной период.

Следовательно, разработка Стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики – это не просто административная инициатива, а стратегическая необходимость регионального уровня. Она направлена на преодоление системного дефицита управленческого капитала, формирование суверенных знаний и созда-

ние внутреннего механизма принятия решений, не зависящего от внешних поставщиков. Без этой стратегии импортозамещение останется поверхностным – техника будет заменяться, но процессы – нет, не говоря уже о научном обосновании логики их реализации. Кроме того, без стабильно функционирующего и развивающегося рынка консалтинговых услуг невозможно масштабное внедрение искусственного интеллекта, аналитики данных, цифровых цепочек поставок, которые сегодня являются основой конкурентоспособности.

Здесь уместно подчеркнуть, что разработка стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов должна базироваться на экосистемном подходе, научно-методическая основа которой базируется с одной стороны, на элементах теоретического модуля предложенного ранее концептуального подхода [1], а с другой – на понимании того, что:

- цель задает вектор развития рынка консалтинговых услуг, определяет планируемое его состояние в будущем и служит ориентиром для всех субъектов (без четкой цели все усилия, как правило, становятся разрозненными и неэффективными);
- задачи конкретизируют цель и формируют контуры того, что именно необходимо сделать для ее реализации через призму мероприятий;
- мероприятия описывают конкретные действия, которые необходимо предпринять для решения каждой задачи (речь, в первую очередь, идет о «дорожной карте» включающей, как минимум, сроки и ответственных исполнителей, именно поэтому без мероприятий задачи остаются абстрактными и нереализуемыми);
- инструменты обеспечивают реализацию мероприятий, которые используются для достижения целей и задач стратегии (речь идет о финансовых, правовых, технологических, кадровых, информационных, институциональных инструментах);
- ключевые показатели достижения цели позволяют оценить эффективность реализации стратегии (они должны быть измеримыми, конкретными и привязанными к задачам стратегии, так как без четких показателей невозможно объективно оценить результаты ее реализации, как краткосрочные, так и долгосрочные);
- риски и меры по их нивелированию позволяют предусмотреть возможные проблемы и разработать планы по их преодолению (при этом здесь подчеркнем, что для рынка консалтинговых услуг предупреждение и смягчение негативных последствий рисков является критически важным для успешной реализации стратегии);
- общее влияние самого рынка консалтинговых услуг на экономику Донецкой Народной Республики скажется на придании региону динамики развития с позиций научной обоснованности и максимальной реализации уже имеющегося человеческого потенциала.

Вышесказанное, по нашему мнению, должно быть положено в основу целостной и эффективной стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики, реализация, которая позволит обеспечить устойчивый рост отрасли, повысить ее конкурентоспособность и внести значительный вклад в развитие региональной экономики в условиях новых вызовов.

При этом именно реализация экосистемного подхода позволяет уделить максимальное внимание объекту исследования (рынку консалтинговых услуг) во всей многоаспектности элементов, подчеркивая их взаимосвязь и взаимообусловленность (от цели до рисков и меры по их нивелированию в условиях новых вызовов). Так, исследуемая стратегия должна быть направлена на создание устойчивого, адаптивного и высокотехнологичного рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, способного обеспечить модернизацию экономики и ее цифровизацию на основе «транслирования» научно обоснованных разработок с учетом санкций, ограничений на доступ к международным технологиям и геополитических трансформаций.

Многоаспектность цели приводит к необходимости решения ряда ключевых задач: создание регионального рынка консалтинга, независимого от внешних «поставщиков» знаний; адаптация консалтинговых услуг к реалиям функционирования экономики Донецкой Народной Республики (от дефицита оборудования до логистических сбоев в следствие непрекращающихся обстрелов); развитие системы специфических консалтинговых услуг для приоритетных отраслей Донецкой Народной Республики – угольной промышленности, машиностроения, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства; внедрение цифровых и инновационных инструментов в функционирование рынка консалтинговых услуг на основе отечественных цифровых платформ; обеспечение подготовки и удержания в Донецкой Народной Республике квалифицированных кадров для рынка консалтинговых услуг.

Акцентируем внимание, что каждое из предлагаемых далее мероприятий не является изолированным административным «актом», а представляет собой взаимосвязанный элемент соответствующей модели, обусловленной потребностями развития рынка консалтинговых услуг (чему уже было уделено внимание в предыдущих исследованиях [2; 3]).

Фундаментальным (первым) мероприятием выступает создание Центра развития консалтинга (ЦРК) при Минэкономразвития Донецкой Народной Республики в период 2027–2028 г. Данное учреждение будет функционировать как координационное и методологическое ядро всей стратегии, объединяя усилия министерств и ведомств, а также научного и академического сообщества Республики. Его основная задача заключается в стандартизации профессиональных компетенций, разработке отраслевых методик, обеспечении межведомственного взаимодействия и формировании

единого пространства для накопления, систематизации и передачи опыта оказания консалтинговых услуг и функционирования исследуемого рынка.

Создание ЦРК как института аккумуляции знаний позволяет преодолеть фрагментарность существующих практик и трансформировать индивидуальные и специфические консалтинговые услуги (например, для отдельных отраслей или заказчиков) в публичные, реплицируемые и сертифицированные продукты (стандарты, положения, методические рекомендации и т.п.)

Второе мероприятие – разработка «Реестра региональных консалтинговых решений» – представляет собой создание первого в Донецкой Народной Республике каталога апробированных и документированных методических решений, разработанных в условиях ограничений доступа к консалтинговым платформам. Реестр для Республики должен, как минимум, включать в себя кейсы оптимизации производственных процессов в угольной промышленности, алгоритмы управления энергопотреблением при дефиците электроэнергии, модели корпоративной коммуникации в условиях высокой текучести кадров и другие специфические решения, адаптированные под региональные условия.

Функционирование и расширение такого Реестра неизбежно приведет к снижению транзакционных издержек: вместо повторного «изобретения колеса» исполнители и заказчики консалтинговых услуг могут использовать проверенные «шаблоны», что способствует масштабированию лучших решений и, как следствие, повышению эффективности государственного и частного управления.

Третье мероприятие – поддержка консалтинговых «бутиков» – ориентировано на развитие нишевых, отраслево-специализированных предприятий, которые способны предоставлять глубоко контекстуализированные услуги. При этом такая поддержка должна осуществляться Центром «Мой бизнес», Уполномоченным по защите прав предпринимателей в Донецкой Народной Республике, которые могут обеспечивать не только продвижение стартапов, но и предоставление методологической, юридической и технологической экспертизы.

Особое внимание, безусловно должно уделяться таким приоритетным консалтинговым решениям, как кибербезопасность для энергетических объектов, логистика угольных терминалов и HR-консалтинг для крупных промышленных холдингов (особенно в современных «цифровых условиях»; [4; 5]). Эти «бутики» выступают не просто как исполнители услуг, а как региональные центры, способные генерировать новые знания в условиях ограниченного доступа к внешним источникам, максимально учитывающие региональную специфику.

Четвёртое мероприятие – внедрение цифровой платформы «Консультант.ДНР» – является техническим и информационным фундаментом всей стратегии. Платформа разрабатывается Министерством цифрового развития и региональными IT-компаниями с целью создания полностью авто-

номной, безинтернетной и офлайн-совместимой системы, функционирующей исключительно на отечественных технологических стеках (1С, Ростелеком.Облако, собственные серверы). Она включает ИИ-ассистента для автоматизированного анализа запросов, базу знаний с видеокейсами, интерактивные обучающие модули и электронные чек-листы, адаптированные под контекст Новороссии. Платформа должна быть лишена зависимости от зарубежных сервисов, что делает её инструментом технологического суверенитета и гарантирует бесперебойное функционирование даже в условиях сбоев связи или блокировки внешних ресурсов (о чем так или иначе уже шла речь в исследованиях [6; 7; 8]).

Пятое мероприятие – проведение ежегодного Форума консалтинга, например, в рамках Ежегодного Азовского форума развития, проводимого по инициативе Президента Российской Федерации. Форум, организуемый Центром развития консалтинга, Торгово-промышленной палатой Донецкой Народной Республики, соберёт представителей бизнеса, государственного аппарата, научных и образовательных учреждений для публичного обсуждения вызовов, презентации успешных кейсов, формирования согласованных стандартов и выработки совместных инициатив на рынке консалтинга. Это не просто конференция, а институт диалога между властью, наукой и бизнесом, способствующий формированию общественного договора о роли консалтинга в развитии Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов.

Шестое мероприятие – разработка программ повышения квалификации консультантов – направлено на восполнение кадрового дефицита на рынке консалтинговых услуг через обучение. Программы должны реализовываться Центром развития консалтинга, Университетами Донецкой Народной Республики и включать модули по искусственному интеллекту в экономике и управлении, анализу больших данных в условиях ограниченной выборки, управлению изменениями в условиях новых вызовов. В свою очередь выдача удостоверения государственного образца может служить инструментом признания профессиональной компетентности, аналогичным государственным квалификационным стандартам, что существенно повысит престиж профессии и обеспечит контроль качества консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Седьмое мероприятие – разработка стандарта «Человекоцентричный консалтинг» – представляет собой «нетипичные» «правила игры», признающие человеческий фактор как неотъемлемую составляющую консалтинговых услуг. Разработанный совместно с Центром развития консалтинга, профсоюзами и психологическими ассоциациями, стандарт должен устанавливать обязательные требования к психоэмоциональной поддержке заказчиков и работников консалтинговых фирм, включая проведение предпроектных диагностик

стресса, обеспечение психологической безопасности, использование методов коучинга и эмпатического взаимодействия [9]. В условиях социально напряжённой среды (что особенно актуально для Донецкой Народной Республики) этот стандарт превращает консалтинговые услуги из технократических (например, для угольной промышленности) в социально-ответственную деятельность, способствующую укреплению доверия и снижению сопротивления изменениям.

Восьмое мероприятие – формирование международного консалтингового «коридора» с дружественными странами – направлено на выход за пределы Донецкой Народной Республики и создание альтернативной геоэкономической сети. Через Минэкономразвития Донецкой Народной Республики организуются совместные проекты, обмен экспертами, унификация методик и создание трансграничных консалтинговых рабочих групп. Это позволяет не только экспортировать собственный опыт, но и импортировать проверенные практики из стран, находящихся в схожих условиях, тем самым формируя «восточную модель консалтинга», основанную на устойчивости, адаптации и коллективной ответственности при здоровой конкуренции (особенно в условиях эволюции цифровой бизнес-среды, технологий и инструментария инновационного маркетинга [10; 11]).

Девятое мероприятие – поддержка open-source консалтинговых инструментов – реализуется через вовлечение всех субъектов рынка консалтинговых услуг в разработку свободно распространяемых решений: шаблонов стратегических планов, алгоритмов анализа рисков, чек-листов по логистике, моделей бюджетирования при дефиците ресурсов. Эти инструменты публикуются в открытом доступе на платформе «Консалтинг.ДНР», что обеспечивает их бесплатное использование, модификацию и адаптацию различными предприятиями и организациями к своей специфике.

Десятое мероприятие – внедрение системы государственного заказа на консалтинговые услуги (для бюджетных организаций), что является критически важным рычагом формирования устойчивого спроса. Организованное Правительством Донецкой Народной Республики и Центром развития консалтинга, данное мероприятие предусматривает обязательное включение консалтинговых услуг в планы работы министерств, ведомств других государственных органов. Государство становится первым и наиболее надёжным заказчиком, создающим стабильный рынок, стимулирующим инвестиции в рынок консалтинговых услуг и обеспечивающим тестовую площадку для апробации новых механизмов и методик. Это не просто приобретение услуг – это институционализация консалтинга в региональной и отраслевой экономике в условиях новых вызовов.

Другими словами, реализация указанных выше мероприятий формирует целостную, многоуровневую и динамически развивающуюся экосистему рынка консалтинговых услуг, где каждый ее

элемент – от институционального (Центр развития консалтинга) до технологического (платформа «Консалтинг.ДНР»), от человеческого (Стандарт «Человекоцентричный консалтинг») до международного («Коридор») – взаимообусловлен и взаимосвязан. Формируя тем самым миссию стратегии – создать рынок консалтинговых услуг способный стать основой устойчивого развития Донецкой Народной Республики в долгосрочной перспективе.

Таким образом, в ходе исследования спроектирована структура стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов. Так, обоснованные цели и задачи, логика реализации мероприятий способствуют созданию регионального рынка консалтинга, независимого от внешних «поставщиков» знаний; адаптации консалтинговых услуг к реалиям функционирования экономики Донецкой Народной Республики (от дефицита оборудования до логистических сбоев в следствие непрекращающихся обстрелов); развитию системы специфических консалтинговых услуг для приоритетных отраслей Донецкой Народной Республики – угольной промышленности, машиностроения, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства; внедрению цифровых и инновационных инструментов в функционирование рынка консалтинговых услуг на основе отечественных цифровых платформ; обеспечению подготовки и удержания в Донецкой Народной Республике квалифицированных кадров для рынка консалтинговых услуг.

Литература

1. Бессарабов, В.О. Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / В.О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 8. – С. 83–89.
2. Курасов Р. Н. К вопросу об особенностях консалтинговых услуг в условиях новых региональных вызовов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № S1. – С. 80–88.
3. Курасов, Р.Н. Природа консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 28–35.
4. Азарян, Е.М. Пути реализации цифровых инноваций на виртуальном рынке / Е.М. Азарян, А.А. Бессарабова // III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2023 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2024. – С. 34–39.
5. Жук, О.О. Форсайт-технология как инновационный метод формирования конкурентных преимуществ / О.О. Жук, Н.В. Ващенко // Актуальные проблемы предпринимательства в торговле в ус-

ловиях цифровой экономики: Материалы Международной научно-практической конференции в рамках Всемирной недели предпринимательства, Москва, 15–16 ноября 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – С. 71–74.

6. Бессарабов, В.О. Финансовый консалтинг как инструментальный преодоления краткосрочных личных рисков и обеспечения долгосрочного корпоративного развития / В.О. Бессарабов, А.А. Ильченко // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: Материалы II Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 19 февраля 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – С. 304–308.

7. Ткачук, П.Ю. Концептуальные теоретические основы развития экономического потенциала региона / П.Ю. Ткачук, Е.В. Матюшко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 12(153). – С. 81–88.

8. Бессарабов, В. О. К вопросу об особенностях консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности / В.О. Бессарабов // Экономическая безопасность: государство, регион, предприятие: Сборник статей международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова, Барнаул, 08–09 декабря 2022 года / Под редакцией Е.В. Барановой, Э.И. Казитовой, Ю.Ю. Наземцевой. – Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, 2023. – С. 125–129.

9. Тымчина, Л.И. Теоретические основы аутсорсинговых услуг в современных условиях / Л.И. Тымчина, В.О. Бессарабов // Научные исследования современных проблем развития России: Цифровая трансформация экономики: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета: в 3 ч., Санкт-Петербург, 17 февраля 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 464–468.

10. Попова, А.А. Эволюция цифровой бизнес-среды, технологий и инструментария инновационного маркетинга в сети интернет / А.А. Попова // Актуальные вопросы современной экономики: Материалы II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург-Витебск-Астана-Донецк, 20–21 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «Военмех», 2023. – С. 234–238.

11. Мелентьева, О.В. Тенденции внедрения технологий «soft skills» и развития виртуального рынка / О.В. Мелентьева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7, № 7(160). – С. 166–173.

DESIGNING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONSULTING SERVICES MARKET IN THE FACE OF NEW CHALLENGES

Kurasov R.N.

Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail-Tugan Baranovsky

The research has developed a strategy structure for the development of the consulting services market in the Donetsk People's Republic, aimed at overcoming new challenges. This strategy provides for: the creation of an independent regional consulting market, independent of external knowledge providers; the adaptation of consulting services to the current economic realities of the DPR, including equipment shortages and logistical disruptions caused by incessant shelling.; development of specialized consulting services for key sectors of the economy: coal industry, mechanical engineering, energy and housing and communal services; introduction of digital and innovative tools into the market based on domestic platforms; provision of training and consolidation of qualified personnel for the consulting sector in the republic.

Keywords: consulting services, consulting, consulting services market, consulting services development strategy.

References

1. Bessarabov, V.O. Conceptual Approach to the Development of the Consulting Services Market in the Context of New Challenges / V.O. Bessarabov, R.N. Kurasov // Economic Development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 8. – Pp. 83–89.
2. Kurasov, R.N. On the Features of Consulting Services in the Context of New Regional Challenges // Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. – 2024. – No. S1. – Pp. 80–88.
3. Kurasov, R.N. The Nature of Consulting Services in the Context of New Challenges / R.N. Kurasov // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 2, No. 10 (163). – Pp. 28–35.
4. Azaryan, E.M. Ways to Implement Digital Innovations in the Virtual Market / E.M. Azaryan, A.A. Bessarabova // III Makhmutov Readings. Managing the Socioeconomic Development of a Region in the Context of External Challenges: Collection of scientific papers of the International Scientific and Practical Conference, Ufa, November 15, 2023. – Ufa: State-owned Enterprise of the Republic of Bashkortostan, Mir Pechati Publishing House, 2024. – Pp. 34–39.
5. Zhuk, O.O. Foresight technology as an innovative method for forming competitive advantages / O.O. Zhuk, N.V. Vashchenko // Actual problems of entrepreneurship in trade in the context of the digital economy: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference within the framework of Global Entrepreneurship Week, Moscow, November 15–16, 2023. – Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2024. – P. 71–74.
6. Bessarabov, V.O. Financial consulting as a tool for overcoming short-term personal risks and ensuring long-term corporate development / V.O. Bessarabov, A.A. Ilchenko // Trends and prospects for the development of finance in the context of digitalization: Proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference, Donetsk, February 19, 2025. – Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, 2025. – P. 304–308.
7. Tkachuk, P. Yu. Conceptual theoretical foundations for the development of the economic potential of a region / P. Yu. Tkachuk, E.V. Matyushko // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 9, No. 12(153). – P. 81–88.
8. Bessarabov, V.O. On the Features of Consulting Services in the Sphere of Economic Security of Entrepreneurial Activity / V.O. Bessarabov // Economic Security: State, Region, Enterprise: Collection of articles from the international scientific and practical conference dedicated to the 80th anniversary of the Altai State Technical University named after I.I. Polzunov, Barnaul, December 8–9, 2022 / Edited by E.V. Baranova, E.I. Kazitova, Yu.Yu. – Barnaul: Altai State Technical University named after I.I. Polzunov, 2023. – P. 125–129.
9. Tymchina, L.I. Theoretical Foundations of Outsourcing Services in Modern Conditions / L.I. Tymchina, V.O. Bessarabov // Scientific studies of modern problems of Russia's development: Digital transformation of the economy: collection of scientific papers following the results of the international scientific and practical conference of young scientists of the

St. Petersburg State University of Economics: in 3 parts, St. Petersburg, February 17, 2022. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2022. – Pp. 464–468.

10. Popova, A.A. Evolution of the digital business environment, technologies and tools of innovative marketing on the Internet / A.A. Popova // Actual issues of modern economics: Proceedings of the II International scientific and practical conference, St.

Petersburg-Vitebsk-Astana-Donetsk, April 20–21, 2023. – Saint Petersburg: Baltic State Technical University “Voenmekh”, 2023. – Pp. 234–238.

11. Melentyeva, O.V. Trends in the Implementation of Soft Skills Technologies and the Development of the Virtual Market / O.V. Melentyeva // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 7, No. 7(160). – Pp. 166–173.

Особенности роботизации промышленности в регионах Российской Федерации: современные тенденции и перспективы

Брыкин Юрий Вадимович,

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой гуманитарных и естественно-научных дисциплин, Московская академия предпринимательства
E-mail: brikin@yandex.ru

Маковецкий Михаил Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, доцент кафедры менеджмента, Московский университет имени С.Ю. Витте
E-mail: mmakov@mail.ru

Шулдяков Александр Владимирович,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем, Государственный университет управления,
E-mail: suldjkow@gmail.com

В статье исследуются современное состояние роботизации промышленности в различных регионах Российской Федерации, выявляются основные направления и определяются ключевые факторы, сдерживающие процессы автоматизации. На основании анализа официальных статистических данных проведен анализ и определены региональные особенности распространения робототехники, а также предложены практические рекомендации по стимулированию процессов цифровых преобразований в сфере производства.

Ключевые слова: роботизация; промышленность; регионы Российской Федерации; промышленная революция; эффективность производства; социэкономика; цифровизация; производственная автоматизация.

Введение

Модернизационные процессы в российской экономике ставят перед отечественной промышленностью задачу повышения производительности, улучшения качества продукции и обеспечения устойчивости к конъюнктурным колебаниям рынков. В условиях беспрецедентного санкционного давления со стороны недружественных государств и ограниченного доступа к внешним технологиям и финансированию важнейшей стратегией становится локальная роботизация производственных процессов – внедрение автоматизированных и робототехнических систем в различных отраслях и сферах хозяйственной деятельности.

К основным задачам, которые помогает решить роботизация, относятся: экономия человеко-часов для высвобождения ресурсов на решение других поставленных задач; повышение экономического эффекта при выполнении сложных и затратных процессов; снижение числа ошибок в выполняемой работе. На практике уровень роботизации определяется как число действующих промышленных роботов на 10 тысяч занятых в обрабатывающей промышленности. Кроме того, роботизация может стать дополнительным конкурентным преимуществом, обеспечивая гибкость в реагировании на спрос и индивидуализацию продукции, а также возможность выхода на новые рынки за счет более высокой ее надежности и качества.

Актуальность данного исследования усиливается на фоне государственной политики цифровизации и индустриализации: необходимость снижения операционных затрат, повышения производственной отдачи и ускорения внедрения инноваций напрямую корреспондирует с задачами государственной стратегии развития регионов. В этом контексте должны быть поставлены в приоритет такие направления, как создание условий для локального производства компонентов робототехники, развитие сервисной инфраструктуры, подготовка квалифицированных кадров, формирование инвестиционных кластеров и поддержка региональных проектов, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства.

Исследование региональных различий и факторов, влияющих на темпы роботизации, приобретает критическую значимость для выработки эффективной политики, ориентированной на устойчивый экономический рост и социально-политическую устойчивость регионов. Цель исследования заключается в комплексном анализе текущего уровня роботизации в регионах Российской Федерации, выявлении факторов, определяющих вариативность темпов внедрения робототехнических решений. Определе-

ние региональной спецификации и факторов, ограничивающих широкое внедрение робототехники, будет способствовать выработке наиболее эффективных стратегий по поддержке предприятий и повышению общей технической культуры населения.

Методы исследования

Методология исследования основывается на систематическом изучении официальных статистических материалов Федеральной службы государственной статистики (Росстата), включая сбор и обработку данных о числе предприятий, осуществляющих роботизацию, региональном распределении применяемого оборудования и анализ влияния социальных и экономических факторов на выбор стратегии технологического обновления [1].

Особое внимание уделялось сравнению динамики изменения численности работающих на предприятиях с применением роботов и альтернативных форм автоматизации, а также оценке роли инфраструктурных и ресурсных характеристик отдельных регионов в формировании отраслевых предпочтений.

Результаты исследования

Процесс перехода на цифровые технологии и промышленную автоматизацию стал одним из важнейших направлений современной экономической политики многих стран мира. Использование промышленных роботов позволяет увеличить производительность труда, снизить себестоимость выпускаемой продукции и обеспечить высокую конкурентоспособность отечественной промышленности на мировом рынке.

В контексте новой реальности целесообразно определить взаимосвязь и взаимообусловленность процессов цифровизации и роботизации. Цифровизация обеспечивает данные и управление, которые лежат в основе роботизации: датчики, IoT и облачные платформы собирают и передают информацию в реальном времени, позволяют контролировать процессы и принимать решения в автоматическом режиме. В свою очередь роботизация реализует эти решения в физическом мире: промышленные роботы выполняют задачи с высокой точностью и повторяемостью, а цифровые системы моделирования и симуляций оптимизируют их работу, сокращая простои и повышая гибкость производства.

Именно по этим причинам внедрение роботов на заводах по всему миру продолжается высокими темпами: в 2023 году средняя численность роботов в мире достигла рекордных 162 единиц на 10 000 сотрудников, что более чем вдвое превышает показатель, зафиксированный всего семь лет назад (74 единицы). Об этом, в частности, говорится в отчете World Robotics 2024, представленном Международной федерацией робототехники (IFR) [2].

В этой связи вполне закономерно, что глава Министерства промышленности и торговли Российской Федерации А. Алиханов на пленарном заседании международной выставки «Металлоо-

бработка – 2025» отметил, что существует необходимость достижения уровня роботизации, соответствующего 145 роботам на 10 тысяч рабочих. По итогам 2024 года уровень роботизации в Российской Федерации составил 29 роботов на 10 тысяч рабочих, а в 2023 году соотношение было следующее – 19/10 тысячам рабочих [3].

Темпы роботизации существенно различаются в зависимости от экономических возможностей региона, наличия квалифицированной рабочей силы и характера реализуемой политики государственных органов власти [4]. Кроме того, существенное влияние оказывает уровень развития инфраструктуры и отраслевой профиль. Необходимо иметь в виду различия в развитии транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры, преобладание традиционных отраслей (нефтегазовый сектор, металлургия) в одних регионах и более диверсифицированных производств в других; различающийся уровень цифровизации предприятий и качество корпоративной IT-инфраструктуры.

Очень существенно различаются в регионах экономические, финансовые и инвестиционные условия. В данном случае прежде всего имеются в виду различия в доступности кредитования, условиях лизингового финансирования, а также возможностях осуществления государственных инвестиционных проектов. Может иметь место разница в окупаемости проектов роботизации вследствие различий региональных цен на рабочую силу, энергию и товары, а также сказывается наличие или отсутствие региональных субсидий, налоговых преференций и программ поддержки инноваций.

В целом применительно к Российской Федерации можно констатировать средний уровень развития инноваций и при этом диагностировать значительное ее отставание от инновационных лидеров, что в значительной мере обусловлено неразвитостью национальной инновационной системы как базы для воспроизводства инноваций, а также несбалансированным развитием региональных инновационных систем и даже полным их отсутствием в отдельных регионах [5].

В рамках данного исследования нами использовались два набора данных, приведенных соответственно в таблицах 1 и 2 [2].

Таблица 1. Данные о наличии промышленных роботов в организациях Российской Федерации по федеральным округам (за 2023–2024 гг.).

Федеральный округ	Количество применяемых промышленных роботов (шт.)
Российская Федерация	12 841
Центральный федеральный округ	4 316
Северо-Западный федеральный округ	2 334
Южный федеральный округ	476
Северо-Кавказский федеральный округ	82
Приволжский федеральный округ	4 076

Федеральный округ	Количество применяемых промышленных роботов (шт.)
Уральский федеральный округ	966
Сибирский федеральный округ	546
Дальневосточный федеральный округ	45

Источник: составлено авторами по данным формы федерального статистического наблюдения № 1 робототехника «Сведения о применении промышленной робототехники на обрабатывающем производстве».

Таблица 2. Причины отказа от использования промышленных роботов организациями (на 2024 г., единица измерения – количество организаций)

Причина отказа	Всего	Финансовые трудности	Кадровые проблемы	Законодательные и прочие препятствия
Нет необходимости	155 012			
Не хватает денег	56 738	✓		
Недостаточно собственной прибыли	46 227	✓		
Неподготовленность кадров	50 489		✓	
Проблемы законодательства	34 683			✓

Источник: составлено авторами по данным публикации: Роботизация. Россия и Мир. – URL: <https://vc.ru/id4486889/1884989-robotizaciya-rossiya-i-mir> (дата обращения: 31.10.2025).

Данные были подвергнуты комплексному сравнительному анализу, позволившему оценить вклад каждого фактора в замедление процесса роботизации и определить эффективные способы минимизации рисков.

Региональный анализ позволил установить три группы показателей, определяющих степень вовлеченности в процессы роботизации.

1. Концентрация высокотехнологичных предприятий и центров научных исследований.

2. Уровень экономического развития региона и обеспеченность собственными финансовыми средствами.

3. Доступность инфраструктуры и поддержка со стороны государственных структур.

Рассмотрим преимущества и недостатки распространения робототехники на промышленных предприятиях.

К преимуществам внедрения робототехники на производстве сегодня можно отнести следующие факторы [6]:

- повышение производительности – автоматизированные системы позволяют увеличить объемы производства и сократить затраты на рабочую силу;

- улучшение качества продукции, а именно машины выполняют работу точнее и стабильнее, минимизируют количество ошибок;
- безопасность труда, многие опасные или вредные для здоровья профессии могут быть переданы машинам;
- экономия ресурсов, меньше затрат на обучение персонала, медицину и социальные выплаты.

В свою очередь, к недостаткам следует отнести:

- потерю рабочих мест людьми, высокий уровень автоматизации ведет к сокращению числа сотрудников, особенно среди низкоквалифицированных работников;
- необходимость инвестиций, переход на автоматизированные технологии требует значительных финансовых вложений;
- зависимость от технологий, возможны сбои оборудования, необходимость постоянного технического обслуживания и обновления программного обеспечения.

Исследуемые материалы показали, что центральные регионы нашей страны опережают остальные по большинству указанных критериев, демонстрируя стабильно высокие показатели использования робототехники и меньшую зависимость от государственных дотаций. Напротив, удаленные регионы Сибири и Дальнего Востока сталкиваются с серьезными проблемами технического переоснащения и привлечения высококвалифицированных кадров.

Фактор нехватки финансовых ресурсов оказался ключевым препятствием для подавляющего большинства организаций. Более половины респондентов указали финансовые затруднения как основную причину отказа от покупки роботов, причем эта проблема усугубляется слабой поддержкой со стороны государства. Другими важными факторами стали низкая квалификация персонала и отсутствие четких стандартов регулирования процессов внедрения новой техники.

Таблица 3. Сведения о применении робототехники по кругу обследованных организаций по субъектам Российской Федерации в 2023 году

Субъекты	Количество занятых рабочих мест в организациях	Количество применяемых промышленных роботов в организациях, шт.	Количество применяемых складских и логистических роботов в организациях, шт.
Российская Федерация	2 795 231	12 841	3 009
Центральный федеральный округ	861 213	4 316	1 177
Северо-Западный федеральный округ	200 489	2 334	241
Южный федеральный округ	144 999	476	421

Субъекты	Количество замещенных рабочих мест в организациях	Количество применяемых промышленных роботов в организациях, шт.	Количество применяемых складских и логистических роботов в организациях, шт.
Северо-Кавказский федеральный округ	32 613	82	22
Приволжский федеральный округ	809 349	4076	740
Уральский федеральный округ	335 288	966	191
Сибирский федеральный округ	322 999	546	169
Дальневосточный федеральный округ	88 281	45	48

Источник: составлено авторами по данным формы федерального статистического наблюдения № 1 робототехника «Сведения о применении промышленной робототехники на обрабатывающем производстве».

Анализируя представленные в таблице 3 данные о применении робототехники в субъектах Российской Федерации за 2023 год, можно обозначить следующие основные тенденции и выводы [2]:

- общее количество замещенных рабочих мест: почти 2,8 млн единиц;
- всего применено промышленных роботов: около 12,8 тыс. шт.;
- складские и логистические роботы: чуть больше 3 тыс. шт.

Если рассматривать распределение по федеральным округам, то можно отметить, что в Центральном федеральном округе количество замещенных рабочих мест – наибольшее среди всех округов (около 861 тысячи). Здесь применяется самое большое число промышленных роботов (4316), также он лидирует по количеству складских и логистических роботов (1 177). Приволжский федеральный округ занимает второе место по числу замещенных рабочих мест (более 809 тысяч). Число промышленных роботов тоже значительное (4076) и уступает лишь Центральному федеральному округу.

Уральский федеральный округ, несмотря на относительно меньшее число замещенных рабочих мест (335 тысяч), отличается тем, что здесь применяется относительно много промышленных роботов (966). В Северо-Западном федеральном округе отмечается замещение рабочих мест ниже среднего уровня (200 тысяч), однако при этом он занимает третье место по числу промышленных роботов (2 334 единицы). Южный и Дальневосточный федеральные округа имеют наименьшие значения по всем показателям. Это связано с особенностями регионализации экономики и меньшей концентрацией крупных производств.

В целом, дальнейшее развитие системы управления производственным предприятием представляется возможным осуществить на основе интеграции цифровых сервисов, позволяющих в режиме

онлайн предоставлять информацию, являющуюся основанием для оптимизации продукта, ценового предложения, плана производства без участия человеческого ресурса [7].

Вместе с тем, важно иметь в виду, что внедрение передовых технологий на производстве, включая роботизацию и цифровизацию, должно быть основано на четкой стратегии, которая соответствует бизнес-целям и потребностям клиентов. Без стратегии компании могут столкнуться с проблемой, когда их инвестиции в цифровые технологии не будут соответствовать ожиданиям, а их инновации не будут приносить значимых результатов [8].

Делая общие выводы, можно утверждать, что наибольшее применение робототехники наблюдается в центральных регионах страны, что объясняется высокой плотностью производства и развитостью промышленности. Складская и логистическая автоматизация пока менее распространена даже там, где активно внедряются промышленные роботы. Имеющий место разрыв между федеральными округами достаточно велик, что свидетельствует о неравномерности внедрения технологий автоматизации труда.

Таким образом, российская экономика постепенно адаптируется к новым технологиям, но этот процесс развивается неравномерно по стране. Для понимания полной картины мы полагаем необходимым проанализировать сведения по применению робототехники по кругу обследованных организаций по субъектам Российской Федерации в 2024 году, приведенные в таблице 4 [9].

Таблица 4. Сведения о применении робототехники по кругу обследованных организаций по субъектам Российской Федерации в 2024 году

Субъекты	Количество применяемых промышленных роботов в организациях, шт.	Количество применяемых складских и логистических роботов в организациях, шт.
Российская Федерация	20 864	5 243
Центральный федеральный округ	7 440	1 853
Северо-Западный федеральный округ	3 298	529
Южный федеральный округ	1 155	631
Северо-Кавказский федеральный округ	685	113
Приволжский федеральный округ	5 739	1 375
Уральский федеральный округ	1 646	438
Сибирский федеральный округ	783	229
Дальневосточный федеральный округ	118	75

Источник: составлено авторами по данным формы федерального статистического наблюдения № 1 робототехника «Сведения о применении промышленной робототехники на обрабатывающем производстве».

Представленные в таблице 4 данные показывают динамику развития применения робототехники в российских организациях по состоянию на 2024 год. Рассмотрим основные аспекты и сделаем некоторые выводы.

Анализ распределения роботов (промышленные роботы) показывает, что по Российской Федерации в целом было установлено 20 864 промышленных робота. Лидером является Центральный федеральный округ с количеством установленных роботов порядка 7 440 шт. Следующие позиции занимают Приволжский (5 739 шт.) и Северо-Западный (3 298 шт.) федеральные округа. Остальные регионы имеют значительно меньше используемых промышленных роботов, особенно выделяется на этом фоне минимальное значение у Дальневосточного федерального округа (всего 118 шт.).

При анализе складских и логистических роботов следует отметить, что общий показатель составляет 5 243 шт. Здесь вновь бесспорным лидером выступает Центральный федеральный округ с показателем 1 853 шт., за ним следуют Приволжский (1 375 шт.) и Южный (631 шт.) федеральные округа. Минимальное использование складской робототехники отмечено в Дальневосточном федеральном округе (всего 75 шт.). Как можно заме-

тить, наиболее активное внедрение промышленной робототехники имеет место в Центральной части Российской Федерации, что отражает общий уровень промышленного развития регионов.

Показатели использования складских и логистических роботов демонстрируют высокий интерес к оптимизации процессов хранения и транспортировки товаров преимущественно в тех же федеральных округах, где широко используются промышленные роботы. Существуют значительные различия в уровнях распространения роботизированных решений между разными частями страны, что обусловлено различными экономическими условиями и уровнем технологического оснащения предприятий [4].

Таким образом, несмотря на общую положительную тенденцию роста числа внедрений робототехнических устройств, Россия демонстрирует существенную региональную дифференциацию в степени готовности и скорости адаптации инноваций.

Анализ данных, представленных в таблице 5, представляет собой подробную статистику по причинам отказа от использования промышленных роботов организациями различных субъектов Российской Федерации в 2024 году [9].

Таблица 5. Число организаций, указавших причины неиспользования промышленных роботов, по полному кругу обследованных организаций по субъектам Российской Федерации в 2024 году

Субъекты	Число организаций, указавших причины неиспользования промышленных роботов (единица)	из них по причинам:					
		Отсутствие финансово-хозяйственной деятельности	Отсутствие необходимости в использовании для текущей деятельности организации	Недостаток собственных денежных средств	Недостаток финансовой поддержки со стороны государства	Недостаток квалифицированных специалистов	Другие причины
Российская Федерация	180 627	40 879	155 012	56 738	46 227	50 489	34 683
Центральный федеральный округ	57 982	11 774	50 349	17 356	13 893	15 421	10 884
Северо-Западный федеральный округ	22 690	4 274	19 943	6 571	5 291	5 809	3 942
Южный федеральный округ	13 421	3 503	11 295	4 173	3 215	3 497	2 752
Северо-Кавказский федеральный округ	4 206	1 276	3 211	1 464	1 210	1 219	1 186
Приволжский федеральный округ	38 001	8 944	32 198	12 350	10 242	11 163	7 063
Уральский федеральный округ	16 919	4 138	14 649	5 723	4 860	5 277	3 363
Сибирский федеральный округ	20 900	4 965	17 888	6 835	5 597	5 922	3 981
Дальневосточный федеральный округ	6 508	2 005	5 479	2 266	1 919	2 181	1 512

Источник: составлено авторами по данным формы федерального статистического наблюдения № 1робототехника «Сведения о применении промышленной робототехники на обрабатывающем производстве».

Проанализировав представленную в таблице 5 информацию, можно утверждать, что наиболее весомым фактором являются ситуации, когда организация не ведет активную хозяйственно-финансовую деятельность. Эта причина доминирует практически во всех регионах и составляет значительную долю общего количества организаций, не использующих роботов. Второй частый аргумент – отсутствие потребности в роботизации текущих производственных процессов. Организации указывают, что существующие технологии удовлетворяют их нужды, либо масштаб бизнеса недостаточно большой для введения автоматизированных решений. Третья группа причин связана с нехваткой финансовых ресурсов: недостаток собственных средств (например, недостаток оборотных активов) и ограниченность государственной поддержки, включая субсидии и гранты на технологическое развитие. Еще одним сдерживающим фактором выступает дефицит квалифицированного персонала. Организации отмечают сложности в поиске сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и опытом эксплуатации современных роботизированных комплексов. Наконец, есть ряд других факторов, включающих законодательные ограничения, технические барьеры, страх перед изменениями производственного процесса, другие специфические обстоятельства.

На основе анализа данных таблицы 5 можно обозначить следующие особенности региональной динамики. Прежде всего, это явное лидерство Центрального федерального округа, которое прослеживается сразу по абсолютным показателям, отражающим наибольший объем действующих организаций, заявивших о причинах отказа от робототехники. Менее крупные субъекты федерации (такие как Дальний Восток и Северный Кавказ) характеризуют существенно меньший объем отказавшихся организаций, хотя доля финансовой активности и технических проблем в них сопоставима с крупными регионами.

Основным критическим субъектом становления и развития нового технологического уклада, прежде всего, в странах догоняющего развития, к числу которых пока относится и наша страна, было и остается государство [10]. Его ведущая роль обуславливается необходимостью стимулирования инновационной и инвестиционной активности в рамках всех существующих форм предпринимательства.

Государство стимулирует инновации и роботизацию промышленности через финансовые стимулы, налоговые льготы и государственные программы поддержки НИОКР, а также через создание инфраструктуры и регулирование, способствующее внедрению передовых технологий. Все эти меры снижают риски инвестиций, ускоряют коммерциализацию технологий и помогают субъектам хозяйствования быстрее переходить к более автоматизированным и гибким производственным процессам.

Заключение

Основные выводы исследования подчеркивают важность следующих мероприятий для ускорения процессов роботизации промышленности: стимулирование государственного инвестирования в инфраструктуру информационных и коммуникационных технологий; поддержка частных инициатив по подготовке профессиональных кадров, владеющих технологиями управления роботами; формирование единого правового поля, обеспечивающего прозрачные правила функционирования рынка робототехники. Указанные шаги позволят преодолеть разрыв между центрами высоких технологий и периферийными территориями, ускорить модернизацию производственных мощностей и способствовать формированию устойчивого конкурентного преимущества российского производителя на глобальном рынке.

Причины низкой популярности промышленных роботов в основном связаны с экономической стабильностью предприятий, отсутствием реальной производственной необходимости, недостатком внутренних инвестиций и поддержкой извне, а также дефицитом кадров. Эти проблемы остаются значимыми препятствиями на пути повышения производительности труда посредством роботизации в российских компаниях. В силу изложенного вектором дальнейших исследований может стать анализ тенденций развития экономики регионов и спроса на роботизацию.

Литература

1. Стратегия развития Росстата и системы государственной статистики Российской Федерации до 2024 года. – URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Strategy.pdf> (дата обращения: 31.10.2025).
2. Роботизация. Россия и Мир. – URL: <https://vc.ru/id4486889/1884989-robotizaciya-rossiya-i-mir> (дата обращения: 31.10.2025).
3. Левина Е.В. Тенденции роботизации промышленных предприятий России // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 8. – С. 5707–5718. DOI 10.18334/epp.15.8.123567.
4. Бритик Э.В., Владимиров В.В., Шулдяков А.В. Современные меры государственного стимулирования инвестиционной активности в сельском хозяйстве // Вестник университета. – 2019. – № 1. – С. 151–157.
5. Руденко Л.Г. Формирование региональной инновационной системы как важнейшее условие в достижении 9-й цели устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 60–70.
6. Роботизация – будущее многих отраслей российской экономики. – URL: <https://worldrussia.com/2025/08/09/robotizaciya-budushhee-mnogih-otraslej-rossijskoj-jekonomiki> (дата обращения: 31.10.2025).

7. Коряжкин А.А., Маковецкий М.Ю. Адаптивное управление производством посредством использования цифровой платформы // Дискуссия. – 2025. – № 5 (138). – С. 277–284.

8. Кирилов К.О. Перспективы решения проблем цифровизации российской промышленности // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). – С. 74–80.

9. Форма федерального статистического наблюдения № 1-робототехника «Сведения о применении промышленной робототехники на обрабатывающем производстве». – URL: <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 31.10.2025).

10. Салихов Б.В., Салихова И.С., Жуков А.О. Особенности технологической трансформации современной экономики // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (53). – С. 7–16.

FEATURES OF INDUSTRIAL ROBOTIZATION IN THE REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS

Brykin Yu.V., Makovetsky M.Yu., Shuldyakov A.V.

Moscow Academy of Entrepreneurship, Financial University under the Government of the Russian Federation, Witte Moscow State University, State University of Management

This article examines the current state of industrial robotics in various regions of the Russian Federation, identifies the main directions and identifies the key factors constraining automation processes. Based on the analysis of official statistical data, an analysis was carried out and regional features of the spread of robotics were identified, as well as practical recommendations were proposed to stimulate the processes of digital transformation in the field of production.

Keywords: robotization; industry; regions of the Russian Federation; industrial revolution; production efficiency; socio-economics; digitalization; industrial automation.

References

1. The development strategy of Rosstat and the system of state statistics of the Russian Federation until 2024. – URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Strategy.pdf> (date of access: 31.10.2025).

2. Robotics. Russia and the World. – URL: <https://vc.ru/id4486889/1884989-robotizaciya-rossiya-i-mir> (date of access: 31.10.2025).

3. Levina E.V. Trends in the robotization of industrial enterprises in Russia // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2025. – Vol. 15, № 8. – P. 5707–5718. DOI 10.18334/epp.15.8.123567.

4. Britik E.V., Vladimirov V.V., Shuldyakov A.V. Modern measures of state stimulation of investment activity in agriculture // Bulletin of the University. 2019. № 1. P. 151–157.

5. Rudenko L.G. Formation of a regional innovation system as the most important condition for achieving the 9th Sustainable Development Goal // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – № 4 (51). – P. 60–70.

6. Robotics is the future of many sectors of the Russian economy. – URL: <https://worldrussia.com/2025/08/09/robotizaciya-budushhee-mnogih-otraslej-rossijskoj-jekonomiki> (date of access: 31.10.2025).

7. Koryazhkin A.A., Makovetskiy M. Yu. Adaptive production management through the use of a digital platform // Discussion. – 2025. – № 5 (138). – P. 277–284.

8. Kirilov K.O. Prospects for solving the problems of digitalization of the Russian industry // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2023. – № 2 (45). – P. 74–80.

9. Federal Statistical Observation Form № 1-Robotics “Information on the use of industrial robotics in manufacturing”. – URL: <https://fedstat.ru/> (date of access: 31.10.2025).

10. Salikhov B.V., Salikhova I.S., Zhukov A.O. Features of technological transformation of the modern economy // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2025. – № 2 (53). – P. 7–16.

Параметры устойчивости макрорегионов: методы количественной и качественной оценки индикаторов на примере СКФО

Муцольгов Башир Ахмедович,

аспирант кафедры финансового менеджмента Московского
Государственного Университета им. М.В. Ломоносова
E-mail: bashirmucolgov0695@gmail.com

В статье рассматриваются результаты выработки теоретико-методологических основ оценки устойчивости макрорегионов на примере Северо-Кавказского федерального округа (далее – СКФО). Обосновывается необходимость синтеза институционального и параметрического подходов в логике концепции устойчивого развития и с учётом ESG-компонентов. Объясняется алгоритм составления и содержание модели оценивания, согласованной с Целями устойчивого развития ООН. В качестве инструмента анализа применяется метод ранговой корреляции, позволяющий выявить взаимосвязи между инвестиционными потоками и параметрами устойчивости. Дополнительно в содержании статьи делаются выводы о необходимости применения и расчета индекса устойчивости, предусматривающий нормализацию статистических данных, их агрегирование по блокам и последующее формирование KPI-системы для оценки эффективности инвестиционной стратегии СКФО. Полученные результаты демонстрируют прикладную значимость модели для выявления структурных диспропорций, оценки уровня институциональной устойчивости макрорегионов СКФО и совершенствования региональной инвестиционной политики.

Ключевые слова: устойчивость макрорегионов; Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО); институциональный подход; параметрический подход; ESG-параметры; цели устойчивого развития (ЦУР); инвестиционная стратегия; индекс устойчивости; социально-экономическое развитие; модель оценивания устойчивости.

Введение

В условиях усиливающейся пространственной и институциональной поляризации российской экономики особое значение приобретает оценка устойчивости макрорегионов. Особенно актуальной, выработка и апробация подобных методик становится для макрорегионов, обладающих уникальным демографическим и природно-ресурсным потенциалом, но развивающихся асимметрично по ряду параметров, которые должны присутствовать в единой устойчивой системе. Такими являются макрорегионы Северо-Кавказского федерального округа (СКФО).

Актуальность проблемы, поднятой в статье, дополняется тем, что традиционные модели и методики анализа устойчивости, основанные на унифицированных макроэкономических индикаторах, оказываются недостаточными для описания сложных социально-экономических систем макрорегионального уровня. Оценка индикаторов устойчивости для макрорегионов в СКФО, проводится с помощью совмещения институционального, параметрического анализа. Новый методологический подход, предлагаемый автором, направлен на обеспечение комплексного понимания условий развития Северо-Кавказского макрорегиона. Синтез методов оценивания позволит не только выявлять структурные диспропорции и уязвимости, но также определять стратегические направления диверсификации экономики, модернизации институтов и использования природно-ресурсного потенциала в логике достижения ЦУР 8, 9, 11 и 15.

В содержании статьи излагаются теоретические основы институционального и параметрического подходов, как методологической основы разрабатываемой модели оценивания устойчивости макрорегиона. В том числе дается обоснование интегративного способа сбора значимых данных о социальной, экологической и институциональной компонентам макрорегиона. Дополнительно аргументируется необходимость согласования отбираемых данных с целями устойчивого развития, приводятся примеры составления обобщающих сводных таблиц по макрорегиону. Особенное внимание уделяется методике обработки и анализа инвестиционной стратегии макрорегионов СКФО, с помощью метода ранговой корреляции, в целях получения выводов об уровне эффективности инвестиционных мероприятий, их соответствии принципам устойчивого развития. В заключительной части, логически выстраивается методика оценки устойчивости, макрорегиона. Компоненты для

методики, отбирались автором в процессе изучения актуальных научно-теоретических разработок и адаптировались для оценивания устойчивости макрорегионов СКФО, согласно имеющимся особенностям, проблемам и ограничениям.

Целью статьи выступает аргументация основ оценивания параметров макрорегиона, согласно совмещаемым методикам, согласно основам институционального и параметрического анализа.

Методологические основы исследования

Разработка комплексной методики оценки устойчивости макрорегионов требует обращения к существующему научному наследию и систематизации применяемых подходов. В современной литературе выделяются два доминирующих направления: институциональный и параметрический [3]. Институциональный подход сосредоточен на анализе административных структур, правовой среды и механизмов координации, в то время как параметрический, на количественных показателях, таких как, среди которых ВРП, инвестиции, демографическая динамика и др.

Институциональный подход акцентирует внимание на качестве и результативности институтов, определяющих социально-экономическое развитие региона. Ключевыми индикаторами здесь выступают зрелость механизмов стратегического планирования, эффективность реализации государственных программ, уровень координации между федеральными и региональными органами, а также степень вовлечённости негосударственных акторов в процесс выработки и реализации решений [9].

Параметрический подход основан на количественной оценке социально-экономических показателей. В его основу положены такие индикаторы, как валовой региональный продукт на душу населения, структура занятости, динамика инвестиций, демографические характеристики, уровень бедности и безработицы, показатели инфраструктурной обеспеченности [9]. Преимуществом данного подхода является возможность сопоставления регионов между собой на основе унифицированных статистических данных.

Как институциональный, так и параметрический подходы, нередко используются в научно-исследовательских трудах направленных на выработку методических концепций по оцениванию устойчивости регионов и макрорегионов. К примеру, представляет интерес содержательная и индексно-индикаторная оценка Северо-Кавказского федерального округа изложенная в работе И. Качаева. Автор при подготовке методики выделяет систему из 21 индикатора, учитывающая экономическую, социальную и экологическую составляющие. В методологии предложены алгоритмы нормализации и интерпретации индикаторов, адаптированные к специфике региона [8].

Сходный межрегиональный подход применён в исследованиях О. Смирновой и Л. Чеснуковой,

которые оценивали потенциал устойчивого развития Урало-Сибирского макрорегиона в рамках модели «зелёного роста». Анализ основан на интеграции экономических, социальных и экологических факторов, что позволяет выявить перспективные направления экологически устойчивого развития [9].

Однако оба подхода, в теоретических исследованиях представлены разрозненно, без совмещения, что ограничивает полноту понимания устойчивости. В связи с этим, автором была предпринята попытка их сопоставления и совмещения в структуре модели, ориентированной на оценку устойчивости макрорегиона, с целью анализа степени соответствия инвестиционной стратегии Северо-Кавказского федерального округа (СКФО) парадигме устойчивого развития.

Применение ESG-параметров (environmental, social, governance) и ориентация на Цели устойчивого развития ООН, для оценки инвестиционной стратегии макрорегиона, за счет чего обеспечивается многомерность анализа. Такой подход позволяет рассматривать макрорегион не только как экономическую единицу, но как социально-экологическую систему, где параметры благополучия населения, качество окружающей среды и эффективность институтов становятся равноправными элементами методики. Классификация параметров, по которым обычно проводится оценка развития макрорегионов, обобщена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация параметров оценки экономического развития макрорегиона

Категория параметров	Основные индикаторы
Экономические параметры Блок «governance»	Объём и динамика ВРП, структура занятости, концентрация производственных мощностей, развитие кластеров, диверсификация экономики
Социально-демографические	Численность и структура населения, миграционные потоки, уровень образования, состояние здоровья, индекс человеческого капитала
Инфраструктурные	Плотность и протяжённость транспортных коридоров, цифровая связность, обеспеченность инженерной инфраструктурой, логистическая интеграция
Институциональные	Степень зрелости механизмов стратегического планирования, уровень координации, полнота нормативной базы, наличие стратегических документов
Экологические	Наличие и площадь особо охраняемых природных территорий (ООПТ), антропогенная нагрузка, устойчивость экосистем, климатические и природно-ресурсные риск

Источник: составлено автором на основе: [1, 2; 4; Результаты экорейтинга]

Особое значение имеет включение в модель блока governance, как ядро управленческой устой-

чивости. Совмещение экономических показателей с управленческими, связано с тем, что взгляд на проблему макрорегиона под данным фокусом, позволяет собирать информацию не только по формальной результативности государственных институтов, но также по степени их прозрачности, подотчётности и способности адаптироваться к вызовам.

Сделанные выводы согласуются с оценками BOFIT, согласно которым в 2024–2025 гг. рост инвестиций в РФ во многом обеспечивался государственными расходами и связанными с ними секторами. При этом около 20% совокупных вложений Росстат относит к инвестициям малого бизнеса и «трудноотслеживаемым» источникам [7]. Для макрорегионов СКФО данный аспект приобретает ключевое значение в силу распространённости неформальных практик, институционального дуализма и коррупционных рисков.

Таким образом, методологическая база исследования формируется на основе синтеза институционального и параметрического подходов в логике устойчивого развития. Их интеграция с блоком governance обеспечивает комплексное видение процессов, происходящих в макрорегионе, и позволяет перейти от описательного анализа к построению прикладной модели оценивания устойчивости, ориентированной на выявление сильных и слабых сторон инвестиционного климата СКФО и разработку рекомендаций совершенствованию проблем и ограничений.

Принципы и процесс сбора данных

Системный анализ устойчивости макрорегионов невозможен без опоры на репрезентативную и унифицированную статистическую базу. В целях обеспечения достоверности и сопоставимости результатов в исследовании нами был использован многоуровневый набор источников.

Во-первых, в основу работы положены официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), а также специализированные публикации Минэкономразвития России, профильных министерств субъектов СКФО и региональных органов государственной статистики. Во-вторых, при отборе индикаторов применялся принцип комплексности, обеспечивающий охват ключевых блоков устойчивости:

- экономических (валовой региональный продукт, структура инвестиций, занятость и производительность труда);
- социально-демографических (естественный прирост, уровень безработицы, бедность, охват образованием, продолжительность жизни);
- инфраструктурных (транспортная связанность, цифровая зрелость, обеспеченность инженерной инфраструктурой);
- экологических (нагрузка на экосистемы, развитие «зелёных» отраслей, сохранение природных территорий);

- институциональных (эффективность реализации программ, доля бюджетных и внебюджетных инвестиций, показатели governance).

В-третьих, для упорядочивания данных и обеспечения их аналитической применимости в исследовании произведено формирование обобщающих сводных таблиц по макрорегиону. В основу этих таблиц легли статистические материалы, собранные в ходе анализа и представленные в виде согласованного массива показателей за 2010–2024 гг. по каждому субъекту СКФО.

Обобщающие таблицы включают три ключевых блока. Каждый блок отражен в таблице 2.

Таблица 2. Структура обобщающих сводных таблиц по макрорегиону

Блок параметров	Характеристика
Экологические параметры	Антропогенная нагрузка на экосистемы, доля «зелёных» инвестиций в общем объёме капитальных вложений, степень развития экологически ориентированных отраслей
Экономические параметры	Динамика валового регионального продукта, объёмы инвестиций в основной капитал, структура отраслей, показатели агропромышленного производства.
Социально-демографические параметры	Показатели естественного прироста, уровня безработицы и бедности, охвата образованием, доли молодёжи в структуре населения.
Институционально-инфраструктурные параметры	данные по транспортной связанности, цифровой зрелости, эффективности реализации государственных программ и доле «зелёных» инвестиций.

Составлено автором

Сводные таблицы позволили не только сопоставить данные по республикам округа, но и вывести агрегированные показатели по СКФО в целом. Кроме того, их подготовка предоставила возможность для проведения сравнительного анализа особенностей социально-экономического развития макрорегионов СКФО с другими российскими макрорегионами и подготовки материала для последующего корреляционного анализа. Именно на основе этих таблиц выстраивается логика отбора ключевых компонентов, которые в дальнейшем будут отнесены к модели оценки устойчивости инвестиционной стратегии макрорегиона.

Обсуждение результатов

Оценка устойчивости макрорегиона требует выявления причинно-следственных связей между инвестиционными потоками и параметрами социально-экономического развития. Использование исключительно описательных статистических показателей позволяет зафиксировать текущее состояние, однако не раскрывает глубину взаимозависимостей между вложенными ресурсами и достигнутыми результатами. В этих условиях применение корре-

ляционного анализа становится методологически обоснованным инструментом, обеспечивающим возможность перехода от статичной диагностики к выявлению структурных закономерностей развития.

Цель корреляционного анализа заключается в определении степени сопряжённости между инвестиционными вложениями и индикаторами устойчивости (экономическими, социальными, экологическими и институциональными). Для решения поставленной задачи применён коэффициент ранговой корреляции (r) Спирмена, как метод выявления монотонной взаимосвязи, при работе с ординальными показателями и при отсутствии линейной формы связи. Такой подход позволяет оценить, в какой мере изменения инвестиционной активности согласуются с достижением целевых ориентиров устойчивого развития. Методологически выбранный коэффициент наиболее уместен для проведения исследования, ввиду смешанной шкальности данных [6].

Верификация гипотезы исследования строится на предположении, что эффективность инвестиций в СКФО ниже, чем в других макрорегионах Российской Федерации. Данное расхождение объясняется совокупностью институциональных факторов: высокой зависимостью от федеральных трансфертов, диспропорциями в отраслевой структуре инвестиций, недостаточным уровнем формализации экономики и высоким удельным весом неформальной занятости. Таким образом, выявленная корреляция или её слабость выступают не просто статистическим результатом, а отражением системных ограничений институционального характера. В частности, статистическая проверка значимости связей между инвестициями и ESG-параметрами даёт возможность определить, какие индикаторы оказывают наибольшее влияние на инвестиционный климат и могут быть использованы в качестве критериев при построении итоговой модели устойчивости макрорегиона.

Выделение компонентов для модели оценивания устойчивости инвестиционной стратегии макрорегиона

Формирование модели оценивания инвестиционной стратегии макрорегиона, согласно принципам устойчивого развития, предусматривает проведение работы по выбору компонентов, отражающих ключевые параметры социально-экономического и институционального развития. В исследовании данная задача решается через совмещение принципов ESG-подхода и методики корреляционного анализа. Такой подход позволяет сопоставить показатели инвестиционного климата с индикаторами устойчивости и выделить наиболее значимые параметры для последующей агрегированной оценки.

Методика отбора компонентов строится на выявлении статистически значимых связей между объёмами инвестиций и параметрами устойчиво-

го развития. В первую очередь анализируются показатели, отражающие социальные и институциональные эффекты инвестиций: уровень занятости, сокращение бедности, доступность образовательной и медицинской инфраструктуры, а также качество управления и прозрачность государственных институтов.

Критериями включения показателей в индекс устойчивости выступают:

1. Значимость для оценки устойчивости (способность индикатора фиксировать фундаментальные свойства развития макрорегиона);
2. Наличие статистических данных (регулярная публикация значений в официальных источниках и возможность межрегионального сопоставления);
3. Соответствие целям устойчивого развития (ЦУР) (прямая релевантность индикатора целям ООН, закреплённым в национальной стратегии социально-экономического развития).

На основе проведённого анализа в состав индекса устойчивости по итогам его проведения, будут отобраны и обобщены те группы компонентов, которые в наибольшей степени оказывают влияние на инвестиционный климат макрорегиона. В том числе, будет обращено внимание на те компоненты, взаимосвязь с которыми была получена в отрицательном значении или не была установлена, по итогам проведения корреляционного анализа. Отбор компонентов будет проводиться в четырех ранее заданных групп параметров (см. таблица 2).

Выделенные компоненты образуют многомерный набор индикаторов, позволяющий учитывать как количественные, так и качественные характеристики устойчивости. Использование данного инструментария имеет прямую прикладную значимость для совершенствования инвестиционной стратегии СКФО с помощью комплексной модели оценивания ее устойчивости.

Модель оценки устойчивости СКФО

Построение итоговой модели оценки устойчивости макрорегиона требует последовательного перехода от анализа отдельных индикаторов к формированию комплексной модели оценивания устойчивости макрорегиона, позволяющей фиксировать совокупное состояние социально-экономической системы. В рамках исследования разработан алгоритм, основанный на нормализации исходных данных, их агрегировании по тематическим блокам и последующей оценке.

Алгоритм построения индекса включает три этапа. На первом этапе осуществляется нормализация показателей по каждому субъекту СКФО, что обеспечивает сопоставимость данных, представленных в различных единицах измерения. Для этого используется метод линейного масштабирования, приводящий значения в диапазон баллов варьирующихся от 0 до 10. Присвоение баллов, зависит от полученной тесноты корреляционной связи между параметрами, характеризующими инвестицион-

ный климат СКФО и параметрами, определяющими качество развития устойчивости макрорегиона.

На втором этапе производится агрегирование индикаторов в укрупнённые блоки, такие как: экономический, социально-демографический, экологический и институциональный. Для каждого блока рассчитывается средневзвешенное значение, отражающих значимость параметров для достижения целей устойчивого развития. Индикаторы, которые планируется отбирать для расчета индекса распределяются по блокам.

Экономический блок включает показатели ВРП на душу населения, структуры инвестиций и уровня занятости. Социально-демографический блок включает в свою структуру параметры рождаемости, смертности, миграционного сальдо, уровня бедности и доступности образования. В свою очередь, экологический блок обобщает индикаторы нагрузки на экосистемы и доли «зелёных» инвестиций. Институциональный блок состоит из показателей качества управления, цифровой зрелости, прозрачности закупочных процедур и интенсивности антикоррупционной деятельности.

На третьем этапе проводится выделение и описание интегрального индекса устойчивости, который представляет собой агрегированное значение всех блоков и позволяет проводить межрегиональные сопоставления, а также оценивать динамику устойчивости в долгосрочной перспективе. На данном этапе стратегической оценки инвестиционной политики СКФО к принципам устойчивого развития, является разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющих оценивать вклад инвестиционных решений в достижение отдельных целей устойчивого развития. Перечень KPI может включать такие параметры как:

- доля инвестиций, направленных в проекты «зелёной» энергетики, энергоэффективности и охраны окружающей среды (ЦУР 7, 13);
- доля проектов, ориентированных на расширение женской занятости, инклюзивные бизнес-практики и равные условия доступа к инвестиционным ресурсам (ЦУР 5);
- уровень цифровой зрелости субъектов округа по направлениям образования, здравоохранения, туризма и государственного управления (ЦУР 9, 16, 17), оцениваемый на основе методологии Минцифры России и шкал цифровой зрелости, разработанных в рамках федерального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации»;
- объём привлечённых средств в формате устойчивого финансирования (зелёные облигации, ESG-инструменты);

Актуализация KPI-системы возможна через интеграцию цифровых платформ и региональных систем аналитики, таких как «Кавказ возможностей», обеспечивающих сбор данных в реальном времени и их верификацию в рамках межведомственного взаимодействия.

Соответственно, схематическое представление модели фиксирует иерархическую структуру (см. рисунок 1).



Рис. 1. Схематическое представление методической модель оценки устойчивости инвестиционной политики СКФО

На нижнем уровне располагаются первичные данные, характеризующие развитие макрорегиона в рамках экологической, социальной, экономической и институциональной составляющих. На базовом уровне, проводится распределение первичных данных с комплексом ЦУР. Третий уровень, содержит результаты сопоставления результатов корреляционного анализа, совместно с параметрами KPI оценивающими инвестиционный климат. В результате делаются выводы о наличии проблемных зон в каждом блоке отдельно и обобщенно по всему макрорегиону.

Интерпретация результатов, полученных в ходе применения модели, имеет прикладное значение для совершенствования инвестиционной стратегии СКФО. Высокие оценки по параметрам устойчивости, в отдельных субъектах указывают на эффективность комплексных инвестиционных программ, тогда как низкие фиксируют институциональные и структурные ограничения, требующие приоритетного внимания. В результате предложенная методическая модель оценивания обеспечивает инструментальную базу для анализа и совершенствования инвестиционной политики макрорегиона.

Выводы

Проведённое исследование показало, что традиционные методы оценки устойчивости макрорегионов, основанные исключительно на унифицированных макроэкономических индикаторах, не обеспечивают комплексного понимания специфики Северо-Кавказского федерального округа. Предлагаемый методологический подход, основанный на синтезе институционального и параметрического анализа с включением ESG-параметров и ориентацией на Цели устойчивого развития ООН, позволяет сформировать многомерную модель оценивания устойчивости макрорегиона.

Формирование интегрального индекса устойчивости и системы KPI создаёт основу для мониторинга инвестиционной стратегии макрорегиона,

её сопоставления с национальными и глобальными стандартами устойчивого развития. Апробация данного инструментария на практике, позволит выявлять сильные и слабые стороны социально-экономической системы макрорегионов СКФО, определять приоритетные направления диверсификации экономики, модернизации институтов и повышения качества управления.

Таким образом, предложенная модель оценивания обеспечивает переход от описательного анализа к прикладной диагностике устойчивости, что обладает значимой практической ценностью для совершенствования региональной политики и, в частности, инвестиционной стратегии макрорегионов СКФО.

Литература

1. Валовой региональный продукт // Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Северо-Кавказскому федеральному округу. – URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/29897> (дата обращения: 26.08.2025).

2. Закшевский В. Г., Закшевская Е.В., Гаврилова З.В. Демографические и экономические тенденции развития сельских территорий Северо-Кавказского макрорегиона // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2024. – № 5. – С. 195–205.

3. Липина С.А. Северный Кавказ в новом технологическом укладе: проблемы, возможности, перспективы развития // Вестник экспертного совета. – 2017. – № 2 (9). – С. 4–13.

4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 309 (ред. от 31.03.2020) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие Северо-Кавказского федерального округа» // Правовая навигационная система Закон.РФ. – URL: <https://www.zakonrf.info/postanovlenie-pravitelstvo-rf-309-15042014/> (дата обращения: 29.08.2025)

5. Результаты экорейтинга регионов: как субъекты справились с национальными целями в области экологии и какой результат они покажут в следующем году // Официальный сайт Российского государственного геологоразведочного университета. – URL: <https://mgri.ru/news/rezultaty-ekoreytinga-regionov-kak-subekty-spravilis-s-natsionalnymi-tselyami-v-oblasti-ekologii-i-k/> (дата обращения: 30.08.2025)

6. Gibbons J. D., Chakraborti S. Nonparametric Statistical Inference. – 6th ed. – Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2020. – 645 p.

7. Investment patterns reflect Russia's war of aggression // Bank of Finland. – URL: https://www.bofit.fi/en/monitoring/weekly/2025/vw202517_1/ (дата обращения: 27.08.2029)

8. Kashchaev I.V. Analysis and Prospects of Sustainable Development of Agriculture in the North Caucasus Federal District // Journal of Agriculture and Environment. – 2022. – № 4 (24).

9. Smirnova O., Chesnyukova L. Assessment of Sustainable Development Potential and the Green Growth of the Russian Macro-Region // E3S Web of Conferences. – EDP Sciences, 2024. – С. 1–11

PARAMETERS OF STABILITY OF MACROREGIONS: METHODS OF QUANTITATIVE AND QUALITATIVE ASSESSMENT OF INDICATORS USING THE EXAMPLE OF THE NCFD

Mutsolgov B.A.,

Lomonosov Moscow State University

The article discusses the results of the development of theoretical and methodological foundations for assessing the sustainability of macroregions using the example of the North Caucasus Federal District (hereinafter – NCFD). The necessity of synthesizing institutional and parametric approaches in the logic of the concept of sustainable development and taking into account the ESG components is substantiated. The algorithm of compilation and the content of the assessment model, consistent with the UN Sustainable Development Goals, is explained. The method of rank correlation is used as an analysis tool to identify the relationship between investment flows and sustainability parameters. Additionally, the content of the article draws conclusions about the need to apply and calculate the sustainability index, which provides for the normalization of statistical data, their aggregation into blocks and the subsequent formation of a KPI system to assess the effectiveness of the investment strategy of the North Caucasus Federal District. The results obtained demonstrate the applied significance of the model for identifying structural imbalances, assessing the level of institutional stability of the North Caucasus Federal District macro-regions and improving regional investment policy.

Keywords: sustainability of macroregions; North Caucasus Federal District (NCFD); institutional approach; parametric approach; ESG parameters; sustainable Development Goals (SDGs); investment strategy; sustainability index; socio-economic development; sustainability assessment model.

References

1. Gross regional product // Official website of the Office of the Federal State Statistics Service for the North Caucasus Federal District. URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/29897> (date of access: 26.08.2025).

2. Zakshesky V.G., Zakshevskaya E.V., Gavrilova Z.V. Demographic and economic trends in the development of rural areas of the North Caucasus macroregion // Bulletin of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. – 2024. – No. 5. – P. 195–205.

3. Lipina S.A. The North Caucasus in the new technological order: problems, opportunities, development prospects // Bulletin of the expert council. – 2017. – No. 2 (9). – P. 4–13.

4. RF Government Resolution No. 309 of April 15, 2014 (as amended on March 31, 2020) "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Development of the North Caucasus Federal District" // Legal Navigation System Zakon.RF. – URL: <https://www.zakonrf.info/postanovlenie-pravitelstvo-rf-309-15042014/> (accessed: August 29, 2025)

5. Results of the Regional Eco-Rating: How the Regions Coped with National Environmental Goals and What Results They Will Show Next Year // Official website of the Russian State Geological Prospecting University. – URL: <https://mgri.ru/news/rezultaty-ekoreytinga-regionov-kak-subekty-spravilis-s-natsionalnymi-tselyami-v-oblasti-ekologii-i-k/> (access date: 08/30/2025)

6. Gibbons J.D., Chakraborti S. Nonparametric Statistical Inference. – 6th ed. – Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2020. – 645 p.

7. Investment patterns reflect Russia's war of aggression // Bank of Finland. – URL: https://www.bofit.fi/en/monitoring/weekly/2025/vw202517_1/ (access date: 08.27.2029)

8. Kashchaev I.V. Analysis and Prospects of Sustainable Development of Agriculture in the North Caucasus Federal District // Journal of Agriculture and Environment. – 2022. – No. 4 (24).

9. Smirnova O., Chesnyukova L. Assessment of Sustainable Development Potential and the Green Growth of the Russian Macro-Region // E3S Web of Conferences. – EDP Sciences, 2024. – P. 1–11

Применение принципов концепции устойчивого развития в цифровой трансформации промышленности

Неуступова Алина Серафимовна,

к.э.н., доцент кафедры экономики судостроительной промышленности, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
E-mail: alinaneustupova@yandex.ru

Современная промышленность находится в состоянии трансформационного перехода от Индустрии 3.0 к Индустрии 4.0 и далее к Индустрии 5.0. При этом цифровизация и внедрение инноваций трансформируют производственные процессы, с одной стороны, открывая новые возможности для промышленного развития, а с другой – создавая риски для традиционных производственных моделей в контексте необходимости обеспечения устойчивого развития. Обеспечение конкурентоспособности промышленности в условиях столь радикальных изменений, когда необходимо уделять равное внимание экологическим, социальным и экономическим аспектам устойчивого развития, становится первостепенной задачей для успешного экономического развития страны. В статье представлены результаты сравнительного анализа характеристик промышленного развития в контексте перехода от Индустрии 3.0 к Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0, а также Индустрии 6.0. Выделены особенности развития отраслей промышленности в рамках каждого технологического уклада. Сделан вывод о том, что в процессе промышленного развития и трансформационного перехода к новому технологическому укладу роль устойчивого развития и цифровизации возрастает. Статья будет представлять интерес для специалистов и исследователей, занимающихся проблемами устойчивого развития, управления промышленным производством, а также для представителей органов государственной власти, курирующих промышленную политику и цифровизацию.

Ключевые слова: Индустрия 3.0, Индустрия 4.0, Индустрия 5.0, инновация, конкурентоспособность, промышленное развитие, устойчивое развитие, устойчивое развитие промышленности, цифровая модернизация, цифровизация.

Введение

Современный этап промышленного развития характеризуется ускоренными темпами цифровизации, ознаменовавшими переход от парадигмы Индустрии 3.0 к следующей, более сложной фазе – Индустрии 4.0, с перспективой развития в направлении Индустрии 5.0. Этот процесс цифровой модернизации влечет за собой глубокие качественные трансформации во всех аспектах производственной деятельности, от автоматизации и роботизации до внедрения искусственного интеллекта и анализа больших данных. В этих условиях обеспечение устойчивого развития промышленности становится не просто желательным, но и императивным условием для поддержания конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения долгосрочного экономического развития. Инновации, являясь движущей силой цифровизации, одновременно ставят под вопрос традиционные подходы к устойчивому развитию, требуя их адаптации и переосмысления для гармоничного сочетания экономического роста, социальной ответственности и экологической безопасности. Именно поэтому научный интерес представляет исследование механизмов устойчивого развития промышленности в условиях цифровизации.

Следует отметить, что в современных научных исследованиях (и российских, и зарубежных) проблематика устойчивого развития рассматривается достаточно подробно. Эксперты анализируют специфику устойчивого развития в контексте инновационного развития зеленой экономики [1, 2].

Что касается промышленного развития, то российские экономисты отмечают, что «в условиях истощаемости традиционных углеводородных ресурсов поиск путей и способов перехода национальной экономики к инновационным и устойчивым моделям экономического развития становится как никогда актуальным», требуется новая парадигма «развития отечественной промышленной системы в условиях завершения эпохи доминирования углеводородной экономики», которая обеспечит переход к зеленой экономике [3, С. 2769]. Такой «переход становится не просто желательной, но и жизненно необходимой задачей для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности отечественной промышленной системы» [3, С. 2769].

С.А. Мартышкин, анализируя предпосылки возникновения и развития стратегии устойчивого развития промышленности, указывает на особую роль инноваций в данной сфере экономического развития [4, С. 373–376]. О.Г. Горцевская, А.С. Неусту-

пова, А.А. Горцевский пишут о специфике формирования модели устойчивого развития производственной системы предприятия [5, С. 12–18]. Многие авторы рассматривают устойчивое инновационное развитие в качестве базиса конкурентоспособности предприятий и отраслей промышленности (Н.Н. Скитер, Н.В. Кетько, А.Б. Симонов и др. [7, С. 142–144]).

Если говорить о проблематике устойчивого развития промышленности в условиях цифровой экономики, то такие исследования тоже ведутся. Например, О.Е. Астафьева выявляет «зависимость устойчивого развития предприятия от организации взаимодействия участников в контексте цифровой экосистемы и организации эффективного управления «цифровыми» активами» и приходит к выводу о том, что «устойчивое развитие при цифровых трансформациях и экосистемной организации деятельности зависит от способов управления цифровыми активами и применяемых подходов к управлению ресурсами [8, С. 65–74]. И.Г. Паршутин, А.И. Филиппова-Глебова, А.В. Амелина пишут о том, что «ключевая роль в достижении целей устойчивого развития принадлежит цифровизации, которая развивает зеленую промышленность, способствует сокращению вредного воздействия на окружающую среду» [9, С. 24–28]. Е.Н. Стариков рассматривает цифровую модернизацию и цифровую безопасность в качестве факторов устойчивого развития промышленности, а среди основных механизмов обеспечения устойчивого развития отечественной промышленности в период цифровой трансформации выделяет национальную программу «Цифровая экономика РФ», программу ФРП «Цифровизация промышленности», ведомственный проект Минпромторга России «Цифровая промышленность» и Национальную технологическую инициативу [10, С. 115–122].

Кроме того, в контексте нашего исследования нас интересует вопрос о том, как в современной научной литературе трактуется промышленное развитие в контексте перехода от Индустрии 3.0 к Индустрии 4.0 и от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0. Среди интересных, на наш взгляд, научных публикаций, посвященных данной тематике, следует выделить исследования таких авторов, как Г. Шеде, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева [11, С. 32–40], В.Г. Фролов и др. [12, С. 312–323], Ю.С. Замараева, Н.П. Копцева [13, С. 8–40], Е.С. Балашова, Н.М. Петрук, Я.О. Скрыбина [14, С. 30–37], С.В. Горшков, И.О. Малыхина [15, С. 67–72]. Так, Ю.С. Замараева, Н.П. Копцева, рассматривая современную промышленную революцию по созданию Индустрии 5.0, приходят к выводу о том, что «в Японии ей соответствует переход к Обществу 5.0 (или «сверхумному обществу»)» [13, С. 8]. Ю.С. Замараева, Н.П. Копцева ставят вопрос о том, «как обеспечить формирование принципиально новой социотехнической системы Индустрии 5.0, которая отличается от киберфизической системы Индустрии 4.0» по таким параметрам и качественным характеристикам, как человеко-

центричность и повсеместное внедрение технологий искусственного интеллекта, который «изменяет социальные, политические и экономические отношения достаточно радикально и неожиданно» [13, С. 8–40].

Цель нашего исследования состоит в том, чтобы на основе сравнительного анализа характеристик промышленного развития в контексте перехода от Индустрии 3.0 к Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0, а также Индустрии 6.0 выделить особенности развития отраслей промышленности в рамках каждого технологического уклада и установить наличие взаимосвязи между промышленным развитием в рамках трансформационного перехода к новому технологическому укладу и устойчивым развитием и цифровизацией.

Основная часть

Трансформационные процессы, сопровождающие смену технологических укладов, оказывают значительное влияние на динамику промышленного развития и структуру современной экономики [16, С. 2439–2462]. Отраслевые сдвиги, вызванные изменением способов производства и менеджмента, определяют долгосрочные траектории социально-экономического развития государств.

Исторически Индустрия 3.0 связана с наступлением второй половины XX в., когда наблюдался активный рост автоматизации производственных процессов и распространение электронно-вычислительных устройств. В результате повысились объемы производства, возникли первые признаки глобализации рынков, одновременно обострялись проблемы неравномерного распределения доходов и массовых увольнений работников вследствие сокращения потребности в ручном труде. Тем не менее именно этот период ознаменовался началом широкого распространения информационно-коммуникационных технологий, оказавших огромное влияние на производственные процессы в промышленности.

Четвертый технологический уклад, известный как Индустрия 4.0, начался в первой четверти XXI в. Это эпоха, в которую мы живем. Он характеризуется революционным расширением возможностей цифровых технологий. Переход к цифровой экономике привел к очередной трансформации промышленности. И сами производственные процессы, и управление ими выстраиваются с учетом внедрения новых технологических решений, таких как Интернет-вещей, роботизация, облачные вычисления и искусственный интеллект. Четвертый технологический уклад позволил существенно увеличить скорость обработки данных, повысить качество продукции и сократить затраты, однако вызвал усиление дифференциации компетенций среди рабочей силы и усугубил проблему нехватки высококвалифицированных специалистов.

Будущее развитие промышленности связано с возникновением пятого и шестого технологических укладов. Предполагается, что Индустрия 5.0

реализуется в середине текущего столетия, приблизительно в 2030-е годы, когда произойдет тесное переплетение биотехнологий и цифровых платформ. Основным результатом станет появление гибридных систем, состоящих из искусственных и биологических компонентов, открывающих возможности для радикального улучшения медицинских услуг, увеличения продолжительности жизни и выработки уникальных материалов.

Еще дальше лежит перспектива Индустрии 6.0, ожидаемой во второй половине XXI в., примерно после 2040-х годов. Данная стадия ассоциирует-

ся с созданием саморегулирующихся и самодостаточных производственных экосистем, основанных на биологической инженерии и регенеративных технологиях. Устойчивость и ресурсоэффективность станут ключевыми характеристиками шестого уклада, гарантирующими сбалансированное взаимодействие общества и природы.

В таблице 1 представлены результаты сравнительного анализа характеристик промышленного развития в контексте перехода к новым технологическим укладам и особенностей отраслей промышленности.

Таблица 1. Сравнительный анализ характеристик промышленного развития в контексте перехода к новым технологическим укладам и особенностей отраслей промышленности

№	Характеристика	Индустрия 3.0	Индустрия 4.0	Индустрия 5.0	Индустрия 6.0
1	Период	Вторая половина XX в.	Начало XXI в.	Середина XXI в. (2030-е гг.)	Вторая половина XXI в. (после 2040-х гг.)
2	Ключевая характеристика	Массовая автоматизация	Цифровизация и интеграция данных	Объединение биотехнологий и цифровых технологий	Использование биологической инженерии и устойчивого развития
3	Отличительная черта	Механизм массового производства	Гибкость процессов производства	Умные производственные комплексы и персонализация	Природоподобные производственные экосистемы
4	Ведущие технологии	Электронные системы управления	Интернет вещей, робототехника, большие данные, искусственный интеллект	Биотехнологии, генная инженерия, синтетическая биология, когнитивные науки	Замкнутые циклы переработки, экологически чистые материалы
5	Тип автоматизации	Частичная механизация	Комплексная автоматизированная система	Биоцифровые и самоорганизующиеся системы	Бионическое проектирование и самовоспроизводящиеся машины
6	Производительность труда	Умеренно высокая	Очень высокая	Максимально возможная при минимальных затратах	Оптимальное сочетание человеческого потенциала и технологий
7	Социальные последствия	Сокращение занятости и массовые увольнения	Углубление неравенства и кризис квалификации	Изменение характера профессиональной деятельности	Повышенная ответственность за здоровье планеты и человечества
8	Экономика	Массовое стандартизированное производство	Массовое кастомизированное производство	Производства малого объема и индивидуальной продукции	Ресурсоэффективная экономика с учётом биологического воспроизводства
9	Управление производством	Жесткая вертикальная организация	Горизонтальные структуры и децентрализация	Синергическое сотрудничество между людьми и машинами	Обеспечение гармонии между человеком и природой
10	Потребители	Стандартизированные группы покупателей	Индивидуализированные предпочтения	Высокие требования к качеству и уникальности продукта	Ориентация на экологичность и здоровое потребление
11	Экономические парадигмы	Массовое серийное производство	Парадигма индивидуального производства	Экономика, основанная на биотехнологических достижениях	Замкнутое производство с нулевыми отходами и восстановлением природных ресурсов
12	Организационные структуры	Линейно-функциональные структуры	Распределенные командные сети	Гибкие, открытые и адаптивные, основанные на взаимодействии человека и машины	Экологическое партнерство, гармония человека и природы
13	Образование и квалификация	Специальные профессиональные навыки	Постоянное обучение и навыки анализа больших данных	Биомедицинские компетенции и когнитивные исследования	Междисциплинарные специалисты и понимание экологических принципов
14	Энергетика	Нефтяная энергетика	Возобновляемая энергетика	Биологические источники энергии	Полностью возобновляемая и замкнутая энергопроизводящая цепь

№	Характеристика	Индустрия 3.0	Индустрия 4.0	Индустрия 5.0	Индустрия 6.0
15	Транспорт	Автомобильный и авиационный транспорт	Электрические автомобили и беспилотные системы	Биологический транспорт	Транспорт, гармонично вписанный в природные ландшафты
16	Правовая сфера	Законодательство индустриального периода	Новые правовые нормы цифровой эры	Законодательство в области биотехнологий и права на генетические модификации	Нормативная база гармоничного сосуществования человека и природы
17	Вопросы экологии	Первые признаки загрязнения и истощения ресурсов	Угроза климатического кризиса и истощения природных ресурсов	Признание границ биосферы и понятия антропоцена	Экологическая осознанность и принцип регенерации ресурсов
18	Философия культуры	Вера в научно-технический прогресс	Утверждение свободы выбора и индивидуальных ценностей	Восприятие организма как комплекса живых организмов и роботов	Единство человеческой цивилизации и естественной среды обитания
19	Устойчивое развитие	Начинает проявляться беспокойство	Актуальность вопросов экологии усиливается	Предлагается концепция устойчивого баланса между техникой и жизнью	Центральное место занимают принципы устойчивого развития
20	Цифровизация	Начало процесса цифровизации	Глубокая цифровая трансформация всех сфер деятельности	Интеграция цифровых и биологических технологий	Все сферы жизни находятся под влиянием цифровых и природных экосистем

Источник: составлен автором.

Попытаемся выявить взаимосвязь между промышленным развитием в рамках трансформационного перехода к новому технологическому укладу и устойчивым развитием и цифровизацией.

Устойчивое развитие в данном контексте обозначает степень внимания, уделяемого вопросам охраны окружающей среды и ресурсоэффективности. В Индустрии 3.0 начали появляться отдельные призывы к охране природы, тогда как в последующих этапах эта проблема приобретает первостепенное значение вплоть до центральной роли в Индустрии 6.0.

Цифровизация отражает глубину воздействия цифровых технологий на промышленное развитие. Начиная с первых шагов автоматизации в рамках Индустрии 3.0, цифровизация достигает своего пика в рамках Индустрии 4.0 и интегрирует всю экономику в единую цифровую сеть. В процессе последующей эволюции и перехода к Индустрии 5.0 и Индустрии 6.0 должна добавиться синергия промышленных производственных систем с биологическими системами, формируя принципиально новый уровень взаимодействия человека и технологий.

Таким образом, в процессе промышленного развития и трансформационного перехода к новому технологическому укладу роль устойчивого развития и цифровизации возрастает.

Заключение

Современные процессы трансформации промышленного развития характеризуются наличием взаимосвязи с процессами устойчивого развития и цифровизации. Каждый следующий технологический

уклад ведет к качественному повышению эффективности производства, снижению издержек и увеличению доступности ресурсов, однако требует кардинальных изменений в подходе к управлению рисками, обучению персонала и решению возникающих экологических проблем. Успешная реализация стратегии перехода к новым технологическим укладам невозможна без учета принципов устойчивого развития и активизации усилий по развитию цифровых технологий.

Литература

1. Rame R. Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future / Rame Rame, Purwanto Purwanto, Sudarno Sudarno // Innovation and Green Development. – 2024. – Vol. 3. – № 4. – P. 100173. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100173>.
2. Макаров И.Н. Устойчивое инновационное развитие, зеленая экономика и человеческий капитал: базисная триада государственной политики экономического развития регионов / И.Н. Макаров и др. // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 6255–6274. – DOI 10.18334/epp.13.12.120516. – EDN: TCLIAE.
3. Левчegov О.Н. Конец экономики угля и газа: новая парадигма развития отечественной промышленной системы / О.Н. Левчegov и др. // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 2769–2782. – DOI 10.18334/epp.15.4.123170. – EDN: KMBQYI.
4. Мартышкин С.А. Предпосылки возникновения и развитие стратегии устойчивого развития промышленности / С.А. Мартышкин // Аудит и фи-

нансовый анализ. – 2011. – № 5. – С. 373–376. – EDN OHEVWL.

5. Горцевская О.Г. Формирование модели устойчивого развития производственной системы предприятия / О.Г. Горцевская, А.С. Неуступова, А.А. Горцевский // Первый экономический журнал. – 2024. – № 12(354). – С. 12–18. – DOI 10.58551/20728115_2024_12_12. – EDN QIUNHW.

6. Неуступова А.С. Основные факторы концепции устойчивого развития конкурентоспособности промышленности / А.С. Неуступова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 4(346). – С. 58–64. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_58. – EDN HRXCED.

7. Скитер Н.Н. Устойчивое инновационное развитие, как базис конкурентоспособности предприятий и отраслей промышленности РФ / Н.Н. Скитер, Н.В. Кетько, А.Б. Симонов [и др.] // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 9. – С. 142–144. – EDN RMYZIA.

8. Астафьева О.Е. Методология развития бизнес-процессов в условиях цифровой экономики при формировании механизма устойчивого развития промышленности / О.Е. Астафьева // Управление. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 65–74. – DOI 10.26425/2309–3633–2021–9–4–65–74. – EDN FXJYSI.

9. Паршутин И.Г. Устойчивое развитие зеленой энергетики для развития зеленой промышленности в цифровой экономике / И.Г. Паршутин, А.И. Филиппова-Глебова, А.В. Амелина // Вестник техносферной безопасности и сельского развития. – 2024. – № 2(37). – С. 24–28. – EDN XOMRZO.

10. Стариков Е.Н. Цифровая модернизация и цифровая безопасность как факторы устойчивого развития промышленности: механизмы обеспечения / Е.Н. Стариков // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2023. – № 12. – С. 115–122. – EDN FTICQO.

11. Шевер Г. От Индустрии 3.0 к Индустрии 4.0: основные понятия, измерения и компоненты Индустрии 4.0 / Г. Шевер, С. Хюзиг, Г.И. Гумерова, Э.Ш. Шаймиева // Инвестиции в России. – 2019. – № 9(296). – С. 32–40. – EDN CGPCIM.

12. Фролов В.Г. Реализация стратегий Индустрии 4.0 российскими и зарубежными предприятиями: возможности для российской текстильной промышленности / В.Г. Фролов и др. // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2022. – № 2(398). – С. 312–323. – DOI 10.47367/0021–3497_2022_2_312. – EDN HYIBAX.

13. Замаева Ю.С. Индустрия 4.0 к Индустрии 5.0: концепция Гэри Меткалфа / Ю.С. Замаева, Н.П. Копцева // Цифровизация. – 2024. – Т. 5, № 2. – С. 8–40. – EDN TSUIJN.

14. Балашова Е.С. Индустрия 5.0: технологии и ценности для обеспечения устойчивого промышленного развития / Е.С. Балашова, Н.М. Петрук, Я.О. Скрыбина // Первый экономический

журнал. – 2024. – № 11(353). – С. 30–37. – DOI 10.58551/20728115_2024_11_30. – EDN FUNWBM.

15. Горшков С.В. Особенности и проблемы перехода от индустрии 4.0 к индустрии 5.0 в России / С.В. Горшков, И.О. Малыгина // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 5. – С. 67–72. – DOI 10.26118/2782–4586.2024.88.19.009. – EDN DTNNKP.

16. Дробот, Е.В. Экономическая пассивность в условиях технологического перехода / Е.В. Дробот, И.Н. Макаров, Т.Л. Шкарина, О.В. Широкова // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 10. – С. 2439–2462. – DOI 10.18334/ce.19.10.124088. – EDN KHQXED.

APPLICATION OF THE PRINCIPLES OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRY

Neustupova A.S.

St. Petersburg State Maritime Technical University

Modern industry is in a state of transformational transition from Industry 3.0 to Industry 4.0 and further to Industry 5.0. At the same time, digitalization and innovation are transforming production processes, on the one hand, opening up new opportunities for industrial development, and on the other, creating risks for traditional production models in the context of the need for sustainable development. Ensuring the competitiveness of industry in the face of such radical changes, when it is necessary to pay equal attention to the environmental, social and economic aspects of sustainable development, is becoming a primary task for the successful economic development of the country. The article presents the results of a comparative analysis of the characteristics of industrial development in the context of the transition from Industry 3.0 to Industry 4.0 and Industry 5.0, as well as Industry 6.0. The features of the development of industries within each technological structure are highlighted. It is concluded that the role of sustainable development and digitalization is increasing in the process of industrial development and the transformational transition to a new technological order. The article will be of interest to specialists and researchers dealing with the problems of sustainable development, industrial production management, as well as to representatives of government authorities in charge of industrial policy and digitalization.

Keywords: Industry 3.0, Industry 4.0, Industry 5.0, innovation, competitiveness, industrial development, sustainable development, sustainable industrial development, digital modernization, digitalization.

References

1. Rame R. Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future / Rame Rame, Purwanto Purwanto, Sudarno Sudarno // Innovation and Green Development. – 2024. – Vol. 3. – № 4. – P. 100173. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100173>.

2. Makarov I.N. Sustainable innovative development, green economy and human capital: the basic triad of state policy of economic development of regions / I.N. Makarov et al. // Economics, entrepreneurship and law. – 2023. – Vol. 13. – № 12. – Pp. 6255–6274. – DOI 10.18334/epp.13.12.120516. – EDN: TCLIAE.

3. Levchegov O.N. The end of the coal and gas economy: a new paradigm for the development of the domestic industrial system / O.N. Levchegov et al. // Economics, entrepreneurship and Law. – 2025. – Vol. 15, No. 4. – Pp. 2769–2782. – DOI 10.18334/epp.15.4.123170. – EDN: KMBQYI.

4. Martyshkin S.A. Prerequisites for the emergence and development of a strategy for sustainable industrial development / S.A. Martyshkin // Audit and financial analysis. – 2011. – № 5. – Pp. 373–376. – EDN OHEVWL.

5. Gortsevskaia O.G. Formation of a model of sustainable development of the production system of an enterprise / O.G. Gortsevskaia, A.S. Neustupova, A.A. Gortsevsky // The First Economic Journal. – 2024. – № 12(354). – Pp. 12–18. – DOI 10.58551/20728115_2024_12_12. – EDN QIUNHW.

6. Neustupova A.S. The main factors of the concept of sustainable development of industrial competitiveness / A.S. Neustupova // The First Economic Journal. – 2024. – № 4(346). – Pp. 58–64. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_58. – EDN HRXCED.

7. Skeeter N.N. Sustainable innovative development as the basis of competitiveness of enterprises and industries of the Russian Federation / N.N. Skeeter, N.V. Ketko, A.B. Simonov [et al.] // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2022. – № 9. – Pp. 142–144. – EDN RMYZIA.

8. Astafyeva O.E. Methodology of business process development in the digital economy in the formation of a mechanism for sustainable industrial development / O.E. Astafyeva // Management. – 2021. – Vol. 9. – № 4. – Pp. 65–74. – DOI 10.26425/2309–3633–2021–9–4–65–74. – EDN FXJYSI.

9. Parshutina I.G. Sustainable development of green energy for the development of green industry in the digital economy / I.G. Parshutina, A.I. Filippova-Glebova, A.V. Amelina // Bulletin of Technosphere Security and Rural Development. – 2024. – № 2(37). – Pp. 24–28. – EDN XOMRZO.

10. Starikov E.N. Digital modernization and digital security as factors of sustainable industrial development: mechanisms for ensuring / E.N. Starikov // Forging and stamping production. Pressure treatment of materials. – 2023. – № 12. – Pp. 115–122. – EDN FTICQQ.

11. Sheve G. From Industry 3.0 to Industry 4.0: basic concepts, dimensions and components of Industry 4.0 / G. Sheve, S. Huzig,

G.I. Gumerova, E.S. Shaimieva // Investments in Russia. – 2019. – № 9(296). – Pp. 32–40. – EDN CGPCIM.

12. Frolov V.G. Implementation of Industry 4.0 strategies by Russian and foreign enterprises: opportunities for the Russian textile industry / V.G. Frolov et al. // News of higher educational institutions. Technology of the textile industry. – 2022. – № 2(398). – Pp. 312–323. – DOI 10.47367/0021–3497_2022_2_312. – EDN HYIBAX.

13. Zamaraeva Yu.S. Industry 4.0 to Industry 5.0: Gary Metcalf's concept / Yu.S. Zamaraeva, N.P. Koptseva // Digitalization. – 2024. – Vol. 5. – № 2. – Pp. 8–40. – EDN TSUIJN.

14. Balashova E.S. Industry 5.0: technologies and values for sustainable industrial development / E.S. Balashova, N.M. Petruk, Ya.O. Scriabina // The First Economic Journal. – 2024. – № 11(353). – Pp. 30–37. – DOI 10.58551/20728115_2024_11_30. – EDN FUNWBM.

15. Gorshkov S.V. Features and problems of transition from industry 4.0 to industry 5.0 in Russia / S.V. Gorshkov, I.O. Malykhina // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 5. – Pp. 67–72. – DOI 10.26118/2782–4586.2024.88.19.009. – EDN DTNNKP.

16. Drobot, E.V. Economic passionarity in the conditions of technological transition / E.V. Drobot, I.N. Makarov, T.L. Shkarina, O.V. Shirkova // Creative economy. – 2025. – Vol. 19, No. 10. – pp. 2439–2462. – DOI 10.18334/ce.19.10.124088. – EDN KHQXED.

Роль ситуационно-аналитических центров в современной системе государственного управления

Павленков Михаил Николаевич,

доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики, Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал

В статье рассматривается концепция ситуационных центров (СЦ) как ключевого элемента системы поддержки принятия управленческих решений в органах государственной власти. Анализируются их функциональные возможности, архитектура, классификационные признаки и эволюция в Российской Федерации. Особое внимание уделяется роли СЦ в повышении эффективности управления регионом за счет интеграции информационно-аналитических ресурсов, моделирования сценариев развития и визуализации данных. Определяются основные компоненты программно-технического комплекса СЦ и применяемые методы анализа, такие как ситуационное моделирование, прогнозирование и оценка рисков. Статья подчеркивает, что ситуационные центры трансформируются из простых инструментов мониторинга в комплексные административно-технологические структуры, обеспечивающие стратегическое и оперативное управление в условиях неопределенности и кризисов.

Ключевые слова: ситуационный центр, государственное управление, поддержка принятия решений, информационно-аналитическая система, ситуационное моделирование, региональное развитие, кризисное управление.

Введение

Современная парадигма государственного управления характеризуется высокой динамикой социально-экономических и политических процессов, что предъявляет повышенные требования к оперативности и обоснованности принимаемых решений. Традиционные системы показателей, даже при их сбалансированности, оказываются недостаточными для адекватного реагирования в условиях ограниченного временного ресурса, особенно при возникновении чрезвычайных ситуаций. Необходимость оперативной интерпретации сотен индикаторов и трансформации данных в эффективные управленческие действия обусловила развитие ситуационно-аналитических центров (СЦ) [1,2,3].

Ситуационный центр представляет собой интегрированную систему, объединяющую персонал, программно-аппаратные комплексы, методики и данные, предназначенную для мониторинга, анализа, моделирования и визуализации информации в целях поддержки принятия стратегических и оперативных решений. Данное исследование направлено на комплексный анализ функционального потенциала, архитектуры и роли СЦ в системе государственного управления [4,5].

Для достижения поставленной цели в исследовании применялся комплекс общенаучных и специальных методов, адекватных предмету изучения – сущности и функциональным возможностям ситуационно-аналитических центров:

- системный анализ использован для комплексного рассмотрения ситуационного центра как целостной системы, что позволило выявить структуру, функции и место СЦ в общей системе государственного управления;
- сравнительно-сопоставительный метод применялся для проведения классификации СЦ по различным основаниям (функциональному составу, масштабу, целевому назначению и др.), что позволило упорядочить и структурировать многообразие существующих подходов к их построению;
- историко-генетический метод применен для ретроспективного анализа эволюции ситуационных центров в Российской Федерации, начиная с 1986 года, что позволило проследить их трансформацию от оперативных штабов до сложных административно-технологических комплексов;
- анализ литературных источников для изучения применяемого в СЦ математического аппарата и программных решений, таких как методы прогнозирования (нейронные сети, генети-

ческие алгоритмы), система нечеткой логики и инструментальные пакеты (iThink, Powersim, GeneHunter).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- предложена комплексная модель ситуационного центра как гибридной административно-технологической системы, которая отличается от подходов, рассматривающих СЦ как программно-аппаратный комплекс. В работе обоснована его двойственная природа: СЦ представляет собой одновременно орган в структуре управления и развитую информационно-аналитическую среду. Это позволяет более глубоко понять механизмы его интеграции в контур государственной власти;
- предложена классификация ситуационных центров, учитывающая не только их технические характеристики, но и функционально-управленческую специфику. Введение таких критериев, как «способ отображения информации» (коллективный, индивидуальный, комбинированный) и «универсальность» (специальные, настраиваемые), позволяет более точно типизировать СЦ для решения конкретных задач регионального и федерального управления;
- рассмотрена роль сравнительного анализа разнородных данных. Показано, что сопоставление статистических показателей, данных мониторинга и результатов социологических опросов не только повышает достоверность анализа, но и служит самостоятельным источником для выявления латентных проблем, таких как диссонанс между объективной ситуацией и ее оценкой населением или органами власти, что требует целенаправленных информационно-коммуникационных мер.

Теоретические аспекты создания ситуационных центров нашли отражение в трудах российских ученых. Среди них: Вишневский В.В. [6], Морозов А.А. [4], Ильин Н.И., Демидов Н.Н. и Новикова Е.В. [3]. Разработке систем поддержки принятия решений в рамках интеллектуальной системы ситуационного центра посвящены работы Болдырева А.С. [1], Симанкова В.С. и Черкасова А.Н. [5], Сологубовой Г.С. [8], Макарова В.Л., Бахтизина А.Р. и Сушко Е.Д. [9]. Прикладные аспекты рассмотрены в исследованиях Вишневского В.В. [6], Ильина Н.И., Демидова Н.Н. и Новиковой Е.В. [3].

Таким образом, новизна работы заключается в системном синтезе технологических, организационных и коммуникативных аспектов функционирования ситуационных центров, что формирует целостное представление об их трансформирующей роли в современной системе государственно-го управления.

Эволюция и сущностная характеристика ситуационных центров

Исторически в России первые прообразы СЦ возникли как ответ на масштабные кризисы, такие как

ликвидация последствий Чернобыльской катастрофы в 1986 году. Этот опыт лег в основу создания ситуационного центра МЧС России. В последующие годы СЦ были развернуты в Совете Безопасности при Президенте РФ (1994) и в резиденции Президента (1996), что свидетельствует о их стратегической важности на высшем уровне государственной власти [1].

С содержательной точки зрения, СЦ эволюционировали от помещений для наблюдения за текущей обстановкой («ситуационных комнат») до сложных киберфизических систем. Ключевым элементом такой системы является ситуационная модель (СМ) – обобщенное описание реальности через призму взаимосвязанных ситуаций. Комплекс программно-аппаратных средств, позволяющий хранить, отображать, симулировать и анализировать информацию на основе СМ, определяется как система ситуационного моделирования (ССМ) [3, 6].

Основная задача современного СЦ – активизация образного и ассоциативного мышления лиц, принимающих решения (ЛПР), путем «сжатия» многомерной информации в интуитивно понятные визуальные образы, что обеспечивает целостное восприятие происходящих событий.

Классификация и архитектура ситуационных центров

Многообразие решаемых задач обуславливает сложную классификацию СЦ. В научной и практической литературе предлагается их дифференциация по нескольким основаниям [3, 6, 10]:

- по функциональному составу: центры наблюдения (отображения), аналитические и полнофункциональные СЦ;
- по масштабу решаемых задач: стратегические (для отраслей, регионов, холдингов), оперативные (работа в реальном времени) и персональные (экспресс-оценка для первого руководителя);
- по размещению: стационарные, мобильные и виртуальные;
- по целевой направленности: СЦ контроля, управления, кризисного реагирования, обучения и многоцелевые.

Архитектура СЦ как информационно-технологической среды включает несколько обязательных компонентов:

- измерительная (сенсорная) среда: аппаратно-программные средства сбора данных (датчики, каналы связи, системы видеонаблюдения);
- информационная модель среды: включает тематическую, пространственную и графическую составляющие;
- среда информационной поддержки: программные комплексы для моделирования, прогнозирования и анализа (экспертные системы, нейронные сети, системы фрактальной графики);
- среда аппаратной поддержки: вычислительная техника, серверы, сетевое оборудование;

- среда визуализации: экраны коллективного и индивидуального пользования;
- оперативный состав: команда специалистов-аналитиков.

Программно-технический комплекс СЦ интегрирует аппаратное, телекоммуникационное, информационное и программное обеспечение, включая системы защиты данных.

Функциональные возможности и методы анализа в СЦ

Главная задача регионального СЦ – обеспечение качества управленческих решений и снижение рисков кризисных ситуаций. Для этого реализуется широкий спектр функций:

- мониторинг социально-экономических и общественно-политических процессов;
- информационно-аналитическая поддержка главы региона и администрации;
- прогнозирование и моделирование последствий управленческих решений;
- обеспечение коллективной работы уполномоченных сотрудников;
- координация действий служб в условиях ЧС.

Для реализации этих функций применяется комплекс научных методов и технологий [7,8,9,11]:

- методы прогнозирования: трендовые модели, авторегрессионные методы (Бокса-Дженкинса), нейронные сети, спектральный анализ (MESA), фрактальные методы;
- ситуационное моделирование: осуществляется с помощью специализированных пакетов (iThink, Powersim), позволяющих моделировать сложные системы с обратными связями;
- работа с нечеткими данными: использование аппарата нечеткой логики (пакеты CubiCalc, FuziCalc) для обработки неточной и противоречивой информации;
- методы оптимизации: генетические алгоритмы (пакет GeneHunter) для «селекции» оптимальных решений в условиях многовариантности;
- оценка рисков: применение специализированного математического аппарата (пакет «Альфа-Риск»).

Важным аспектом является сравнительный анализ индикаторов, полученных из разных источников (статистика, мониторинг, социологические опросы), что позволяет выявить «разрывы восприятия» между властью и населением и скорректировать коммуникационную политику.

Заключение

Таким образом, ситуационно-аналитический центр представляет собой не просто технологический комплекс, а новый институт в структуре государственного управления. Он выступает связующим звеном между большими данными и стратегическими решениями, трансформируя информацию в управленческие действия.

СЦ обеспечивают переход от реактивного к проактивному управлению, позволяя не только реагировать на кризисы, но и прогнозировать и предотвращать их. Интеграция СЦ в региональные и федеральные системы управления способствует повышению скоординированности действий органов власти, оптимизации ресурсов и, как следствие, увеличению инвестиционной привлекательности и социально-экономической стабильности региона.

Дальнейшее развитие СЦ связано с усилением их аналитического потенциала за счет внедрения технологий искусственного интеллекта, углубления возможностей предиктивной аналитики и создания распределенных сетей взаимодействия между центрами разных уровней власти.

Литература

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р.
2. Григорьев П.В. Ситуационные центры: история и современность // Искусственные общества. 2018. Т. 13. Выпуск 4. URL: <https://art-soc.jes.su/s207751800000139-1-1/DOI: 10.18254/S0000139-1-1>
3. Ильин Н.И., Демидов Н.Н., Новикова Е.В. Ситуационные центры. Опыт, состояние, тенденции развития. – М.: Медиа Пресс, – 2011. – 336 с.
4. Морозов А.А. Ситуационные центры. Понятие и определение // Математические машины и системы. – 2016. – № 1. – с.48–54.
5. Симанков В.С., Черкасов А.Н. Методологические аспекты функционирования систем поддержки принятия решений в рамках интеллектуальной системы ситуационного центра // Вестник АГУ. – 2015. – № 4(171). – с. 133–138.
6. Вишневский В.В. Организационные процедуры ситуационного центра // Математические машины и системы. – 2010. – № 4. – с. 62–67.
7. Болдырев А.С. Основные понятия теории принятия решений // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2013. – № 1(57). – с. 87–91.
8. Сологубова Г.С. Составляющие цифровой трансформации /Монография. – М.: Юрайт, 2018. – 141с.
9. Макаров В.Л., Бахтизин А.Р., Сушко Е.Д. Ситуационное моделирование – эффективный инструмент для стратегического планирования и управления// Управленческое консультирование. – 2016. – 39 с.
10. Интернет – портал ФГИС «Ситуационный центр электронного правительства». [Электронный ресурс]. URL: <https://sc.digital.gov.ru/home> (дата обращения: 21.10.2025).
11. Владимиров С.Н., Денисенко А.О., Симанков В.С., Черкасов А.Н. Методологические аспекты построения систем поддержки принятия решений // Вестник Донского государственного технического университета. – 2008. – № 3(38). – с.258–267.

THE ROLE OF SITUATIONAL ANALYTICAL CENTERS IN THE MODERN SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Pavlenkov M.N.

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

The article discusses the concept of situational centers (SC) as a key element of the system of support for managerial decision-making in public authorities. It analyzes their functionality, architecture, classification features, and evolution in the Russian Federation. Special attention is paid to the role of SCs in improving the efficiency of regional management through the integration of information and analytical resources, scenario modeling, and data visualization. The main components of the software and hardware complex of the SC and the analysis methods used, such as situational modeling, forecasting, and risk assessment, are defined. The article emphasizes that situation centers are transforming from simple monitoring tools into complex administrative and technological structures that provide strategic and operational management in conditions of uncertainty and crises.

Keywords: situation center, public administration, decision support, information and analytical system, situational modeling, regional development, crisis management.

References

1. The Digital Economy of the Russian Federation Program. Approved by Order of the Government of the Russian Federation No. 1632-r dated July 28, 2017.

2. Grigoriev, P.V. Situational Centers: History and Modernity // Artificial Societies. 2018. T. 13. Issue 4. URL: <https://artsoc.jes.su/s207751800000139-1-1>/DOI: 10.18254/S0000139-1-1
3. Ilyin N.I., Demidov N.N., Novikova E.V. Situational Centers. Experience, state, development trends. – M.: Media Press, – 2011. – 336 p.
4. Morozov A.A. Situational centers. Concept and definition // Mathematical machines and systems. – 2016. – No.1. – p.48–54.
5. Simankov V.S., Cherkasov A.N. Methodological Aspects of the Functioning of Decision Support Systems within the Framework of an Intelligent Situation Center System // Vestnik AGTU. – 2015. – No. 4(171). – p. 133–138.
6. Vishnevsky V.V. Organizational Procedures of the Situation Center // Mathematical Machines and Systems. – 2010. – No. 4. – p. 62–67.
7. Boldyrev A.S. Basic Concepts of Decision Theory // Bulletin of the St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2013. – № 1(57). – pp. 87–91.
8. Sologubova G.S. Components of digital transformation / Monograph. Moscow: Yurayt, – 2018. – 141c.
9. Makarov V.L., Bakhtizin A.R., Sushko E.D. Situational modeling is an effective tool for strategic planning and management // Management consulting. – 2016. – 39 p.
10. Internet portal of the Federal State Information System "Situational Center of the Electronic Government". [Electronic resource]. URL: <https://sc.digital.gov.ru/home> (accessed on 21.10.2025).
11. Vladimirov S.N., Denisenko A.O., Simankov V.S., and Cherkasov A.N. Methodological Aspects of Building Decision Support Systems // Bulletin of the Don State Technical University. – 2008. – No.3(38). – pp.258–267.

Аграрные технологические зависимости и пути снижения внешней уязвимости: семена, техника и биотехнологии

Папян Карен Валентинович,

аспирант, Государственный университет управления
E-mail: Karen2000papyan@gmail.com

Смирнов Евгений Николаевич,

доктор экономических наук, профессор, и.о. заведующего
кафедрой мировой экономики и международных
экономических отношений

Статья посвящена исследованию технологических зависимостей российского агропромышленного комплекса и разработке стратегий по снижению внешней уязвимости. На фоне усиливающегося санкционного давления и ужесточения международных правил торговли возрастают риски зависимостей от импортных семян, сельскохозяйственной техники и биотехнологий. На основе анализа официальной статистики Минсельхоза, публикаций российских и зарубежных исследователей и данных международных агентств выявлены основные факторы уязвимости. Показано, что по состоянию на 2019 г. доля импортных семян сахарной свёклы составляла 80%, кукурузы – 44%, подсолнечника – 53%, и что, несмотря на сокращение импорта, в 2024 г. отечественные семена занимали лишь 67,6% рынка. Импортозамещение техники характеризуется падением доли российской техники с 59% до 53% на фоне восстановления поставок, а снижение инвестиций в биотехнологии приводит к удорожанию семян и падению урожайности. Предложены меры, включающие развитие селекционных центров, локализацию производства техники, стимулирование отечественных биотехнологий и совершенствование нормативной базы.

Ключевые слова: импортозависимость, семеноводство, сельхозтехника, биотехнологии, продовольственная безопасность, импортозамещение.

Введение

Агропромышленный комплекс (АПК) России остаётся одной из важнейших отраслей экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность страны и значимую долю экспорта зерна и растительных масел. Несмотря на рекордные урожаи зерновых в 2022/2023 г. и высокие объёмы экспорта¹, российское сельское хозяйство остаётся технологически зависимым от внешних поставщиков. К наиболее уязвимым направлениям относятся поставки семян гибридных сортов, сельскохозяйственной техники и биотехнологических решений.

Масштаб зависимостей определяется историческими и институциональными факторами. В советский период было создано мощное селекционно-семеноводческое звено, однако после 1991 г. отрасль подверглась приватизации и снижению государственной поддержки. К началу 2010-х гг. доля иностранной селекции в ряде сегментов достигала критических величин: импортные семена занимали около 80% рынка сахарной свёклы, 44% кукурузы и 53% подсолнечника². В животноводстве, переработке и логистике хозяйства опирались «в основном на импортную технику, технологию, семена и средства защиты». Роль иностранных компаний усиливалась благодаря наличию собственной научной базы и маркетинговых служб, что приводило к захвату инновационного рынка.

Начиная с 2014 г., ухудшение международной обстановки и введение санкций по отношению к России обострили проблему импортозависимости. Правительство инициировало программу импортозамещения, субсидирование элитного семеноводства, поддержку развития селекционных центров и стимулирование локализации производства техники. Тем не менее, к 2023 г. общая доля отечественных семян по основным культурам составляла 62,5% и только к концу 2024 г. выросла до 67,6%³. На рынке сельхозтехники доля российских машин снизилась с 59% до 53% на фоне

¹ Trego R. Russia Grain and Oilseed Exports Expand. International Agricultural Trade Report. USDA Foreign Agricultural Service, 08.05.2023. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/russia-grain-and-oilseed-exports-expand> (дата обращения: 19.11.2025).

² Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025).

³ The Ministry of Agriculture announced its readiness for sowing. Izvestia, 17.03.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1855166/2025-03-17/ministry-agriculture-announced-its-readiness-sowing> (дата обращения: 19.11.2025).

восстановления импорта¹. В сфере биотехнологий сохраняется запрет на выращивание генетически модифицированных культур, что ограничивает внедрение высокопродуктивных технологий, а введённые в 2024 г. квоты на импорт семян из «недружественных» стран увеличили их цену и ухудшили урожайность².

Целью данной статьи является комплексный анализ технологических зависимостей АПК России и обоснование мер по снижению внешней уязвимости.

Задачи исследования включают:

- обзор научных трудов и нормативных документов по вопросам импортозависимости;
- анализ статистических данных о рынке семян и сельхозтехники;
- выявление проблем биотехнологического развития;
- разработку предложений по снижению зависимости от внешних поставок.

Обзор литературы

Проблематика импортозависимости АПК рассматривалась многими российскими исследователями. В монографии «Импортозамещение в АПК России: проблемы и перспективы» (2015) под редакцией академика И.Г. Ушачева анализируются экономические и социальные аспекты импортозамещения [11]. Авторы отмечают, что перерабатывающие и животноводческие комплексы, логистика и торговля опираются в основном на импортную технику, технологии, семена и средства защиты и подчёркивают необходимость переориентировать производство на отечественные средства. В книге утверждается, что без западных средств и технологий сельское хозяйство пока не может обойтись, и предлагается развивать научно-внедренческие центры для сокращения зависимости.

Алтухов А.И. и коллеги в той же монографии исследуют территориально-отраслевое разделение труда как фактор ускоренного импортозамещения [2]. Они отмечают сильную дифференциацию социально-экономического развития сельских территорий России, что усложняет проведение единой политики импортозамещения.

Важный вклад в осмысление технологического суверенитета вносят работы, посвящённые овощеводству и семеноводству. В статье В.Ф. Пивоварова и др. рассматривается продовольственная независимость и технологический суверенитет России в отрасли овощеводства; показано, что импорт семян и технологий остаётся существенным, а для его уменьшения требуется развитие собственных селекционных центров, расширение ассортимента отечественных сортов и формирование устойчи-

вой системы семеноводства по ключевым овощным культурам [6]. Авторы подчёркивают, что без продвижения отечественных гибридов и технологий хранения обеспечить устойчивое предложение овощей невозможно.

Алексеев К.И., Мельников А.Б., Новоселов Э.А. и соавт. анализируют технико-технологическое обеспечение селекции и семеноводства овощных культур и картофеля [1]. Показано, что материально-техническая база многих научных центров не соответствует современным требованиям: существует дефицит высокопроизводительной техники, тепличных комплексов и лабораторного оборудования. Это ведёт к удлинению селекционного цикла и снижает конкурентоспособность отечественных сортов по сравнению с зарубежными.

Ряд исследований фокусируется на состоянии семеноводства отдельных групп культур. Сирота С.М., Козарь Е.Г., Николаев Ю.Н. показывают, что по овощебахчевым культурам сохраняется высокая зависимость от импортных семян и гибридов F1, а отечественные сорта недостаточно представлены в производственных посевах [8]. Серёгин С.Н. и Тактарова С.В. на материале сахарной свёклы выявляют, что отечественное семеноводство сталкивается с нехваткой специализированных семеноводческих хозяйств и недостатком инвестиций в селекцию, что ограничивает возможности импортозамещения даже при наличии научных разработок [7].

Исследования Ветровой С.А., Козарь Е.Г., Федоровой М.И. посвящены морфобиологическим особенностям генеративных органов свёклы столовой и ускорению селекционного процесса при создании линейного материала [4]. Эти работы демонстрируют, что продвижение отечественной селекции требует систематической научной проработки вопросов генетики, устойчивости к болезням и технологии получения гибридных семян. Козарь Е.Г. и соавт. дополнительно подчёркивают важность устойчивости селекционного материала к церкоспорозу, что напрямую связано с сохранением урожайности и снижением технологических рисков [4].

Отдельная группа публикаций анализирует технологическое оснащение и организационные барьеры. Солдатенко А.В., Аварский Н.Д. показывают, что производство овощных культур в России сталкивается с недостаточной обеспеченностью специализированной техникой, в том числе для посева, ухода и уборки, а парк машин во многих хозяйствах морально и физически устарел [9]. В обзорной статье Солдатенко А.В., Пивоварова В.Ф. и др. подчёркивается, что низкая рентабельность овощеводства и высокая конкуренция с импортом тормозят внедрение инноваций и модернизацию инфраструктуры [10]. Бутов И.С., подводя итоги 2022 г., фиксирует рост валового производства овощей, но обращает внимание на диспропорции между регионами и дефицит современных технологий хранения и переработки, что усиливает зависимость рынка от импортных поставок в межсезонье [3].

В аналитическом докладе Аппарата Совета Федерации «Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации» подчёркивается серьёз-

¹ Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. LogistiCOS, 10.2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

² Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

ная зависимость сельхозтоваропроизводителей от импорта семян и посадочного материала: доля импортных семян сахарной свёклы составляет 80%, кукурузы – 44%, подсолнечника – 53%¹. Авторы обращают внимание на проблему использования гибридных семян F1, которые не подлежат воспроизводству, что заставляет аграриев ежегодно приобретать новые партии семян и сопутствующее оборудование. В отчёте также указано, что доля некондиционных семян по основным культурам достигает 30%, что снижает реализацию сортового потенциала до 15–30%. Важным направлением, по мнению исследователей, является реализация Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2025 гг., предусматривающей создание селекционно-семеноводческих центров и возмещение части затрат на их строительство.

В зарубежной и междисциплинарной литературе технологическая зависимость рассматривается и через призму государственной политики и инноваций. В статье В.Ю. Черновой и Б.А. Хейфеца анализируются перспективы импортозамещения в высокотехнологичных отраслях АПК России, в том числе в производстве сельхозтехники и сложных агросервисов [12]. Показано, что без комплексной государственной поддержки, льготного финансирования и стимулирования НИОКР преодолеть зависимость от импортного оборудования и программных решений невозможно. Кириллова О.В. и соавт. на материале региональной статистики показывают, что инновационные направления развития сельского хозяйства (прецизионные технологии, биопрепараты, цифровые платформы) тесно связаны с обеспечением продовольственной безопасности и требуют долгосрочных инвестиций и координации научной и производственной политики [13].

Проблемы импортозависимости затрагиваются и в зарубежных исследованиях, посвящённых России. В отчётах USDA Foreign Agricultural Service (FAS) отмечается, что Россия не публикует таможенную статистику после марта 2022 г., что затрудняет оценку экспорта и импорта зерна и масличных культур². В докладе FAS (2015) говорится о де-факто запрете на регистрацию генетически модифицированных (ГМ) культур и отложенном начале регистрации до 2023–2024 гг., что тормозит внедрение современных биотехнологий.

Более современные данные приводятся в материалах СМИ. Первый заместитель министра сельского хозяйства Оксана Лут в интервью ТАСС отмечала, что в 2023 г. импорт семян по всем базовым культурам сократился более чем в два раза по сравнению с 2022 г. благодаря росту внутренне-

го производства³. В 2025 г. министерство сообщило, что готовность к посевной кампаниям составляет 97,4% по зерновым и зернобобовым культурам, а доля отечественных семян достигла 67,6%.

Интересные наблюдения содержатся в международных аналитических статьях. Портал Logistic OS отмечает, что в 2023 г. доля российской сельхозтехники на внутреннем рынке снизилась с 59% до 53% из-за восстановления импорта; стоимость импортной техники в январе–августе 2023 г. выросла с 103 млрд руб. годом ранее до 164 млрд руб.⁴. Издание OFI Magazine со ссылкой на Российский зерновой союз сообщает, что введённые в январе 2024 г. квоты на импорт семян из «недружественных» стран привели к дефициту высококачественных семян, росту цен и сокращению продаж сельхозтехники на 16,5% за первые десять месяцев 2024 г.⁵ Кроме того, российские фермеры были вынуждены сокращать использование удобрений и защитных средств и переходить на семена более низкого качества, что уменьшало устойчивость посевов к неблагоприятным погодным условиям.

Таким образом, научная и аналитическая литература подчёркивает сохраняющуюся зависимость российского агросектора от импортных семян, техники и биотехнологий, а также необходимость комплексных мер по импортозамещению и развитию собственных научно-производственных центров.

Методология исследования

Исследование опирается на комплексный анализ количественных и качественных данных. Основными источниками информации являются:

- данные Минсельхоза России и Федеральной службы государственной статистики, опубликованные на порталах правительства и в СМИ (Известия, ТАСС);
- материалы Всероссийского НИИ экономики сельского хозяйства (ВНИИЭСХ) и Совета Федерации, содержащие оценку импортозависимости по состоянию на 2015–2019 гг.
- публикации Logistic OS, OFI Magazine, «Известий» и других изданий, позволяющие оценить динамику рынка сельхозтехники и влияние квот на импорт семян.
- Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017–2025 гг., Доктрина продовольственной безопасности РФ, стратегии Минсельхоза и программы локализации производства.

Методологический подход основан на сравнительном анализе показателей до и после введения

¹ Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyy-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

² Trego R. Russia Grain and Oilseed Exports Expand. International Agricultural Trade Report. USDA Foreign Agricultural Service, 08.05.2023. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/russia-grain-and-oilseed-exports-expand> (дата обращения: 19.11.2025)

³ Минсельхоз сообщил, что Россия снизила импорт семян в 2023 году более чем вдвое. ТАСС, 15.12.2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19544847> (дата обращения: 19.11.2025)

⁴ Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

⁵ Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

мер импортозамещения, сопоставлении статистических данных с литературными выводами и выявлении узких мест в политике поддержки отечественного производителя. В работе также применяются элементы экспертной оценки для формулирования рекомендаций.

Результаты исследования

Исторические данные свидетельствуют о высокой зависимости России от импортных семян. По информации аналитического управления Совета Федерации, в 2019 г. доля импортных семян сахарной свёклы составляла 80%, кукурузы – 44%, подсолнечника – 53%¹. Такие семена, как правило, представляют собой гибриды F1, которые не подлежат воспроизводству и требуют ежегодных закупок у иностранных компаний. Кроме того, доля некондиционных семян в некоторых культурах достигала 30%, что ограничивало реализацию сортового потенциала².

После введения санкций в 2014 г. и реализации программы импортозамещения правительство стало активно поддерживать селекционные проекты. Первичные субсидии (так называемая программа 1432) компенсировали часть затрат на строительство селекционных центров и элитное семеноводство, что позволило открыть 10 селекционно-семеноводческих центров и 4 селекционно-генетических центра к 2017 г. Совет Федерации отмечал, что на эти цели в 2016 г. было направлено 634 млн руб., а в 2017 г. – 430 млн руб.³

По данным Минсельхоза, в 2023 г. импорт семян всех базовых культур сократился более чем вдвое по сравнению с 2022 г. за счёт роста собственного производства⁴. Важным индикатором эффективности государственной политики стала динамика доли отечественных семян. Если в 2023 г. она составляла 62,5%, то к концу 2024 г. увеличилась до 67,6%⁵. Это означает рост почти на 5 процентных пунктов за год. Однако показатель по-прежнему отстаёт от целевых значений Доктрины продовольственной безопасности (не менее 75% доли отечественной селекции к 2030 г.).

¹ Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

² Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

³ Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

⁴ Минсельхоз сообщил, что Россия снизила импорт семян в 2023 году более чем вдвое. ТАСС, 15.12.2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19544847> (дата обращения: 19.11.2025)

⁵ The Ministry of Agriculture announced its readiness for sowing. Izvestia, 17.03.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1855166/2025-03-17/ministry-agriculture-announced-its-readiness-sowing> (дата обращения: 19.11.2025)

На уровне отдельных культур сохраняются значительные риски. Например, по сообщениям отраслевых экспертов, доля отечественных семян сои выросла с 43,5% в 2022 г. до 50% в 2024 г., однако по подсолнечнику и сахарной свёкле она по-прежнему не превышает 30–40%. Кроме того, в марте 2025 г. Минсельхоз сообщал, что обеспеченность посевной кампании семенами зерновых и зернобобовых составляет 97,4%, однако по кукурузе готовность была лишь 60,5%, а по сахарной свёкле – 70,3%⁶, что отражает сохраняющийся дефицит (табл. 1).

Таблица 1. Зависимость от импортных семян (данные Совета Федерации, 2019 г.)⁷

Культура	Доля импортных семян, %	Особенности
Сахарная свёкла	80	Семена гибридов F1, требующих ежегодных закупок.
Подсолнечник	53	Высокая доля импортных гибридов; отечественная селекция занимает менее половины рынка.
Кукуруза	44	Зависимость от зарубежных селекционных линий; доля отечественных семян постепенно растёт.

Импортозависимость российской сельхозтехники проявляется в нехватке машин отечественного производства и закупке иностранных комбайнов, тракторов и оборудования. В отчётах ВНИИЭСХ отмечалось, что строительство животноводческих комплексов и логистика в 2010-е гг. опирались на импортную технику и технологии [5]. С 2014 г. правительство реализует программу субсидирования производителей (программа 1432), однако рост собственной продукции сопровождается недостатком компонентов, закупаемых за рубежом⁸.

По данным портала Logistic OS, в 2023 г. доля российской техники на рынке снизилась с 59% до 53% из-за восстановления импорта, а стоимость импортной техники за январь-август выросла с 103 млрд до 164 млрд руб.⁹. Таким образом, российский рынок вновь смещается в сторону ино-

⁶ The Ministry of Agriculture announced its readiness for sowing. Izvestia, 17.03.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1855166/2025-03-17/ministry-agriculture-announced-its-readiness-sowing> (дата обращения: 19.11.2025)

⁷ Составлено автором на основе: Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf.-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

⁸ Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники: постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 1432. – Офиц. публ.: Российская газета, 15.01.2013. URL: <https://rg.ru/documents/2013/01/16/agroteh-dok.html> (дата обращения: 19.11.2025)

⁹ Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

странных поставщиков. В то же время российские машиностроительные заводы продолжают модернизацию, но страдают от дефицита финансирования: снижение субсидий по программе 1432 до 2 млрд руб. уменьшает объём льготных кредитов, что тормозит обновление парка техники¹.

Мировые экономические факторы также влияют на рынок техники. Падение мировых цен на зерно в 2023 г., высокие экспортные пошлины и рост издержек сократили прибыль фермеров, что негативно сказалось на покупательной способности². В результате многие хозяйства отказались от закупки новой техники, что приведёт к старению машинного парка и усилит зависимость от импортных запасных частей (табл. 2).

Таблица 2. Основные показатели рынка сельхозтехники (по данным Logistic OS, 2023 г.)³

Показатель	Значение	Комментарий
Доля российской техники на внутреннем рынке, %	53	Снизилась с 59% в 2022 г., что отражает восстановление импорта.
Стоимость импортной техники (январь–август), млрд руб.	164	Рост на 60 млрд руб. по сравнению с 2022 г. (103 млрд руб.).
Сокращение продаж техники (2024 г., первые 10 месяцев), %	–16,5	По данным Росспецмаша, связано с удорожанием семян и снижением прибыли фермеров.

Биотехнологии в растениеводстве включают селекцию, генетическую модификацию, клеточные и молекулярные методы, а также производство биопрепаратов (микробиологические удобрения, биопестициды). Развитие этих направлений в России испытывает структурные ограничения. Во-первых, в стране действует фактический запрет на выращивание генетически модифицированных культур; регистрация ГМ растений для выращивания была перенесена на период после 2023–2024 гг., и процесс остаётся неопределённым⁴. Во-вторых, вследствие санкций и квот на импорт семян отечественные фермеры сталкиваются с дефицитом высокопродуктивного генетического материала. Как

¹ Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

² Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

³ Составлено автором на основе: Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025); Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

⁴ Russia: Agricultural Biotechnology Annual. Attaché Report (GAIN). USDA Foreign Agricultural Service, Office of Agricultural Affairs, Moscow, 10.08.2015. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/russia-agricultural-biotechnology-annual> (дата обращения: 19.11.2025)

сообщается в статье OFI Magazine, введённые в январе 2024 г. квоты на импорт семян из «недружественных» стран негативно отразились на качестве урожая и увеличили цены; фермеры вынуждены переходить на более дешёвые, менее устойчивые семена, что снижает урожайность и устойчивость к погодным стрессам⁵.

Слабость научной базы отмечает и доклад ВНИИЭСХ: из-за отсутствия внедренческого звена науки инновационный рынок захватывают иностранные компании. Отсутствие современных биотехнологических центров приводит к утечке специалистов и снижению объёма исследований. При этом в отдельных вузах и научных институтах, таких как Биотехнологический университет (BIOTECH University), ведётся работа по реализации целей устойчивого развития и развитию научно-образовательных кластеров, однако масштабы этих инициатив пока недостаточны.

Важнейшие факторы риска в сфере биотехнологий включают:

- квоты на импорт семян;
- запрет на выращивание ГМ-культур;
- недофинансирование науки;
- устаревший парк техники.

Введённые в 2024 г. ограничения поставок из «недружественных» стран привели к росту цен на семена (рапс подорожал на 32%) и дефициту высокопродуктивных гибридов, что снизило урожайность⁶.

До 2023–2024 гг. отсутствовал механизм регистрации ГМ растений, что тормозит развитие отечественных биотехнологий и заставляет импортировать гибриды F1⁷.

Ликвидация внедренческого звена и нехватка средств на исследования приводят к тому, что инновационный рынок занимают иностранные компании, а отечественные специалисты уезжают за границу.

Сокращение инвестиций и падение продаж машин (–16,5% в 2024 г.) ограничивают внедрение цифровых технологий и применение биопрепаратов, что замедляет прецизионное земледелие.

Обсуждение результатов исследования

Результаты исследования позволяют выделить направления технологической зависимости российского АПК и определить способы её снижения.

Несмотря на рост доли отечественных семян до 67,6% в 2024 г., зависимость от импортных ги-

⁵ Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

⁶ Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

⁷ Russia: Agricultural Biotechnology Annual. Attaché Report (GAIN). USDA Foreign Agricultural Service, Office of Agricultural Affairs, Moscow, 10.08.2015. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/russia-agricultural-biotechnology-annual> (дата обращения: 19.11.2025)

бридов остается значительной. Наиболее уязвимы сахарная свёкла, подсолнечник и кукуруза: в 2019 г. импорт занимал соответственно 80, 53 и 44% рынка¹. Особенность этих культур в том, что они выращиваются преимущественно на основе гибридов F1, которые обеспечивают высокую урожайность и устойчивость, но требуют ежегодного обновления семенного материала.

Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017–2025 гг. предусматривает создание селекционных и селекционно-генетических центров, субсидирование элитного семеноводства и поддержку сортоиспытания. Однако темпы внедрения остаются низкими из-за недостатка финансирования и кадрового потенциала. Чтобы сократить зависимость, необходимо:

- усилить поддержку селекции и семеноводства;
- развивать производство гибридных семян;
- создать национальный семенной фонд
- внедрять цифровые технологии в семеноводство.

Целесообразно расширить программу субсидий для селекционных центров, увеличить финансирование прикладных исследований по созданию конкурентоспособных гибридов, особенно по культурам с высокой долей импорта. Приоритетом должно стать развитие отечественной селекции сахарной свёклы, подсолнечника, кукурузы и овощных культур.

Создание специализированных заводов по промышленному производству гибридов F1 позволит обеспечить аграриев семенным материалом отечественной селекции. Опыт китайских и индийских компаний показывает, что локализация гибридного семеноводства снижает себестоимость и зависимость от импорта.

Формирование федерального фонда элитного семенного материала позволит аккумулировать генетические ресурсы и обеспечить их доступность для хозяйств. Кроме того, создание системы страховых резервов уменьшит риски дефицита семян в неблагоприятные годы.

Применение блокчейн-платформы для отслеживания происхождения семян, использование искусственного интеллекта для анализа урожайности сортов и дистанционный мониторинг полей повысит прозрачность рынка и доверие к отечественному семенному материалу.

Доля отечественной сельхозтехники снизилась до 53% в 2023 г. на фоне восстановления импорта². Падение продаж в 2024 г. (–16,5%) связано с удорожанием семян и снижением доходов фермеров³. В условиях ограниченного доступа к западным технологи-

¹ Развитие селекции и семеноводства в Российской Федерации. Аналитическая записка. Аналитическое управление Аппарата Совета Федерации, 14.03.2019. URL: <https://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2019/03/razvitye-selekcyi-y-semenovodstva-v-rf-sf-14.03.2019.pdf> (дата обращения: 19.11.2025)

² Imports of agricultural machinery to Russia are being restored. Logistic OS, 2023. URL: <https://logisticos.org/news/2023/10/6277> (дата обращения: 19.11.2025)

³ Sharp technological decline in Russian grain/oilseed sector. OFI Magazine, 24.01.2025. URL: <https://www.ofimagazine.com/news/sharp-technological-decline-in-russian-grain-oilseed-sector> (дата обращения: 19.11.2025)

ям российские предприятия должны ускорять локализацию производства техники и компонентов.

Предлагаемые меры включают:

1. Расширение программы 1432 и возврат субсидирования на прежний уровень. Сокращение финансирования до 2 млрд руб. негативно отражается на производстве. Необходимо восстановить объём субсидий и расширить льготное кредитование для закупки отечественной техники.

2. Развитие кооперации с азиатскими производителями. Многие российские заводы покупают комплектующие в Китае; расширение совместных предприятий и трансфер технологий позволит снизить стоимость узлов и постепенно наладить собственное производство.

3. Модернизация производственной базы. Внедрение аддитивных технологий, роботизации и цифрового проектирования (CAD/CAM) повысит конкурентоспособность российской техники. Поддержка инженерного образования и переподготовки кадров станет важным фактором.

4. Разработка техники для малых и средних фермеров. Большинство хозяйств в России имеют площадь до 500 га и нуждаются в компактной, недорогой технике. Создание модельного ряда «легкой» техники повысит спрос на отечественные машины и ускорит обновление парка.

Развитие биотехнологий является важным условием для повышения устойчивости АПК. Однако Россия отстаёт от мировых лидеров из-за фактического запрета на выращивание ГМ-культур и недостаточного финансирования НИОКР⁴.

Для преодоления отставания необходимы следующие шаги:

- создание национальных биотехнологических центров.
- постепенная либерализация законодательства;
- укрепление сотрудничества с дружественными странами;
- формирование рынка биопрепаратов.

Аналогично опыту Китая и Бразилии нужно создать научно-технологические кластеры, объединяющие университеты, исследовательские институты, стартапы и агрохолдинги. Такие центры смогут проводить геномную селекцию, разработку редактирования генома (CRISPR/Cas), производство биопестицидов и биостимуляторов.

Следует разработать прозрачную процедуру регистрации биотехнологических сортов и провести оценки рисков. Опыт международных регуляторов (ЕС, Бразилия, Аргентина) показывает, что внедрение ГМ-культур сопровождается строгим мониторингом, что снижает риски для здоровья и окружающей среды.

Совместные проекты с Индией, Китаем, Бразилией и странами СНГ позволят обмениваться генетическими ресурсами, технологиями редактирования генома и опытом коммерциализации биопродуктов.

⁴ Russia: Agricultural Biotechnology Annual. Attaché Report (GAIN). USDA Foreign Agricultural Service, Office of Agricultural Affairs, Moscow, 10.08.2015. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/russia-agricultural-biotechnology-annual> (дата обращения: 19.11.2025)

Переход на экологически чистые средства защиты растений потребует развития производства микробиологических удобрений и биопестицидов. Государственная поддержка и облегчённая регистрация таких средств будут стимулировать их применение.

Помимо организационных мер, требуется развитие науки и кадрового потенциала. Российские университеты и исследовательские институты должны активнее внедрять программы по геномному редактированию и молекулярной биологии. Ведущие мировые центры, такие как Бразильская сельскохозяйственная исследовательская корпорация (EMBRAPA) и Китайская академия сельскохозяйственных наук, показывают, что сочетание фундаментальной генетики и практических испытаний позволяет создавать сорта с повышенной урожайностью и устойчивостью к стрессам. Для получения конкурентных преимуществ в России необходимо инвестировать в лаборатории нового поколения, базы данных генетических ресурсов, системы машинного обучения для анализа фенотипов и агротехнологические стартапы. Особое внимание следует уделять разработке биопрепаратов, которые улучшают микробиоту почвы и снижают потребность в химических удобрениях.

Важную роль в биотехнологическом прорыве играет правовое поле. Создание прозрачных правил регистрации геномно-редактированных сортов и внедрение принципа «научного регуляторного сопровождения» позволит запустить в производство инновационные продукты, не нарушая требований безопасности. При этом государство должно обеспечить защиту интеллектуальной собственности, чтобы отечественные компании могли коммерциализировать свои разработки на внутреннем и внешнем рынках.

Мировая практика подтверждает, что достижение технологического суверенитета требует комплексной политики и крупномасштабных инвестиций. Показателен пример Бразилии: в начале 2000-х годов страна обеспечивала внутреннее потребление пшеницы менее чем на 30%, что вынуждало импортировать зерно. Правительство поставило цель добиться полной самообеспеченности в течение десяти лет и предприняло меры по освоению новых земель и созданию сортов, адаптированных к засушливым условиям. Как отмечает американская сельскохозяйственная служба, план предполагает расширение посевов почти на 4 млн га в биоме Серрадо и использование засухоустойчивых сортов «тропической пшеницы»¹. Благодаря интенсивным исследованиям и инвестированию в селекционные программы за два десятилетия уровень самообеспеченности вырос до 80% к урожаю 2022/2023 г. Результаты достигнуты не столько за счёт увеличения площади, сколько благода-

¹ Brazil: Brazil's "Tropical Wheat" – Paving the Way to Self-sufficiency. Attaché Report (GAIN). USDA Foreign Agricultural Service, Office of Agricultural Affairs, Brasilia, 01.07.2024. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/brazil-brazils-tropical-wheat-paving-way-self-sufficiency> (дата обращения: 19.11.2025)

ря повышению урожайности с 1,13 т/га в 1983 г. до 3,42 т/га в 2022 г., что стало возможным благодаря созданию новых сортов, улучшению защиты растений и внедрению севооборотов².

Опыт Бразилии показывает, что ключевые факторы успеха – разработка сортов, адаптированных к местным условиям, государственные субсидии и поддержка фермеров, а также активное участие научного сообщества. Для России применимы аналогичные подходы: расширение посевных площадей в южных регионах, устойчивых к засухе, внедрение селекции под локальные климатические условия и стимулирование частных инвестиций в семеноводство.

Другие страны также предпринимают меры для снижения технологической зависимости. Китай, сталкиваясь с ограничениями на импорт технологий, создал национальные программы по развитию семеноводства («семенная индустрия») и стремится к самодостаточности в производстве кукурузы, сои и риса. Индийская программа «Mission Aatmanirbhar» направлена на достижение независимости по бобовым и масличным культурам через поддержку фермеров и распространение высокоурожайных семян. Несмотря на различия в экономических системах, все эти страны объединяет приоритетное внимание к селекции и защите интеллектуальных прав.

Для сравнения политик можно предложить комплексную таблицу (таблица 3), где представлены основные направления государственной поддержки в Бразилии, Китае и России: расширение посевных площадей, субсидирование семеноводства, поддержка НИОКР и создание биотехнологических центров.

Таблица 3. Международные меры по снижению технологической зависимости в сельском хозяйстве³

Страна	Основные меры	Результаты
Бразилия	Освоение новых земель (Серрадо), разработка сортов «тропической пшеницы», субсидии и кредитование, поддержка EMBRAPA	Рост самообеспеченности пшеницей с <30% в 2000-х гг. до 80% в 2022/2023 г., повышение урожайности.
Китай	Национальная программа развития семеноводства, инвестиции в геномное редактирование и цифровое сельское хозяйство, защита интеллектуальных прав	Повышение доли отечественных семян кукурузы и сои, снижение импортной зависимости, рост экспорта гибридов.
Россия	Программа импортозамещения, создание селекционных центров, субсидии (программа 1432), квоты на импорт семян, запрет ГМ-культур	Доля отечественных семян выросла с 62,5% в 2023 г. до 67,6% в 2024 г., но сохраняется зависимость по сахарной свёкле и подсолнечнику.

² Brazil seeks wheat self-sufficiency // World Grain. 04.07.2024. URL: <https://www.world-grain.com/articles/20184-brazil-seeks-wheat-self-sufficiency> (дата обращения: 19.11.2025)

³ Разработано автором

Технологическая зависимость тесно связана с социально-экономическими условиями развития сельских территорий. Высокая дифференциация регионов и сельская безработица (от 2,6% до 32% в 2014 г., согласно оценке ВНИИЭСХ) препятствуют равномерному внедрению технологий. Для эффективного импортозамещения необходимы меры по развитию инфраструктуры, поддержке малых форм хозяйствования и повышению квалификации кадров.

На практике это означает не только строительство дорог и обеспеченность газом и электричеством, но и создание цифровой инфраструктуры для сельского хозяйства. Доступ к интернету и спутниковым системам навигации позволяет применять точное земледелие, использовать системы мониторинга и дистанционного управления техникой. Развитие сети логистических хабов и агропромышленных парков упростит хранение и переработку продукции, а наличие мобильных сервисов – продвижение фермерских кооперативов на рынок. Важно, чтобы региональные программы развития предусматривали обновление сельских школ и профессиональных училищ, поскольку именно они обеспечивают приток молодых кадров в отрасль.

Поддержка малых форм хозяйствования должна сочетаться с улучшением доступа к финансам. Многие фермеры ограничены высокими процентными ставками и отсутствием залога; поэтому государству следует расширить программы микрокредитования и льготного страхования урожая. Внедрение механизмов государственно-частного партнёрства позволит бизнесу инвестировать в модернизацию инфраструктуры. Кроме того, необходимо развивать систему сельского туризма, что создаст дополнительные рабочие места и позволит диверсифицировать доходы сельских семей.

Государство должно укреплять систему аграрного образования и подготовки агрономов, инженеров, генетиков. Университеты и колледжи должны развивать программы дуального обучения в сотрудничестве с предприятиями. Важным инструментом станет сельская кооперация, которая позволит мелким хозяйствам совместно приобретать технику и семена, инвестировать в инфраструктуру и реализовывать продукцию на более выгодных условиях.

Заключение

Исследование показало, что несмотря на прогресс последних лет, российский агропромышленный комплекс остаётся уязвимым перед внешними технологическими факторами.

Россия по-прежнему сильно зависит от импортных семян сахарной свёклы (80%), подсолнечника (53%) и кукурузы (44%). За счёт государственной поддержки доля отечественных семян по всем культурам выросла до 67,6% к 2024 г., однако это не достигает требуемых 75% и не устраняет зависимость от гибридов F1. Для преодоления пробле-

мы необходимы расширение селекционных программ, развитие производства гибридов и создание государственного семенного фонда.

Доля российской сельскохозяйственной техники на внутреннем рынке сократилась до 53% из-за восстановления импорта и недостатка инвестиций. Устаревший парк и снижение продаж (–16,5% в 2024 г.) создают угрозу технологического отставания. Рекомендуются усилить субсидирование производства, развивать кооперацию с азиатскими поставщиками и модернизировать заводы.

Фактический запрет на выращивание ГМ-культур и недофинансирование НИОКР тормозят развитие инноваций. Квоты на импорт семян из недружественных стран в 2024 г. привели к росту цен и снижению урожайности. Стратегия снижения уязвимости включает создание национальных биотехнологических центров, либерализацию законодательства и развитие рынка биопрепаратов.

Импортозамещение требует комплексного подхода: улучшение инфраструктуры сельских территорий, поддержка малых хозяйств, кадровая политика и развитие аграрного образования. Без решения социальных проблем технологическое развитие останется фрагментарным.

Таким образом, достижение технологического суверенитета и снижение внешней уязвимости российского АПК возможно только при сочетании финансовых, организационных и научно-технических мер. Нужна долгосрочная политика, ориентированная на поддержку селекции, локализацию производства техники и развитие биотехнологий. В противном случае зависимость от внешних поставщиков сохранится, что ограничит продовольственную безопасность страны. Наряду с этим следует учитывать экологические и климатические вызовы. Адаптация сельского хозяйства к изменению климата потребует интеграции технологий точного земледелия, устойчивых агропейзажей и эффективного управления водными ресурсами. Инвестиции в отечественные технологии должны сопровождаться внедрением системы мониторинга влияния сельского хозяйства на окружающую среду. Только комплексный подход, учитывающий экономические, социальные и экологические факторы, позволит построить устойчивую и конкурентоспособную аграрную систему в России.

Литература

1. Алексеев К.И., Мельников А.Б., Новоселов Э.А. и др. Современное состояние технико-технологического обеспечения селекции и семеноводства овощных культур и картофеля // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – Т. 7, № 113. – С. 43–55.
2. Алтухов А. И., Дрокин В.В., Журавлев А.С. Продовольственная безопасность и импортозамещение основные стратегические задачи современной аграрной политики // Экономика региона. 2015. № 3. С. 256–266.

3. Бутов И.С. Овощеводство России: итоги 2022 года // Картофель и овощи. – 2023. – № 5. – С. 3–6.

4. Ветрова С.А., Козарь Е.Г., Федорова М.И. Морфобиологические особенности генеративных органов фертильных и стерильных растений свеклы столовой и их изменчивость в результате самоопыления (обзор) // Овощи России. – 2023. – № 3. – С. 16–23.

5. Импортзамещение в АПК России: проблемы и перспективы: монография. – М.: ФГБНУ «Всероссийский НИИ экономики сельского хозяйства» (ФГБНУ ВНИИЭСХ), 2015. – 447 с.

6. Пивоваров В.Ф., Солдатенко А.В., Пышная О.Н., Гуркина Л.К., Пинчук Е.В. Продовольственная независимость и технологический суверенитет России в отрасли овощеводства // Овощи России. – 2024. – № 3. – С. 5–17.

7. Серёгин С.Н., Тактарова С.В. Основные направления развития семеноводства сахарной свеклы в России // Экономика российского села: вчера, сегодня, завтра: труды Междунар. науч.-практ. конф., посвящённой 90-летию ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ. – М.: ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ, 2021. – С. 320–327.

8. Сирота С.М., Козарь Е.Г., Николаев Ю.Н. Состояние семеноводства овощебахчевых культур в РФ // Овощи России. – 2017. – № 2 (35). – С. 7–13.

9. Солдатенко А.В., Аварский Н.Д. Технологическая оснащённость производства овощных культур в России // Овощи России. – 2025. – № 1. – С. 92–101.

10. Солдатенко А.В., Пивоваров В.Ф., Разин А.Ф. и др. Проблемы производства конкурентной овощной продукции // Овощи России. – 2019. – № 1. – С. 3–7.

11. Ушачев И.Г., Алтухов А.И., Алтухов А.В. и др. Импортзамещение в АПК России: проблемы и перспективы. – Москва: ФГБНУ «ВНИИЭСХ», 2015. – 447 с.

12. Chernova V.Yu., Kheyfets B.A. Import Substitution in High-Tech Industries of the Agro-Industrial Complex in Russia // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2020. – Vol. 17. – P. 85–92.

13. Kirillova O.V., Amirova E.F., Kuznetsov M.G., Valeeva G.A., Zakharova G.P. Innovative directions of agricultural development aimed at ensuring food security in Russia // BIO Web of Conferences. – 2020. – Vol. 17. – Art. 00068. – DOI: 10.1051/bioconf/20201700068. – URL: <https://www.bioconferences.org> (дата обращения: 19.11.2025).

AGRICULTURAL TECHNOLOGICAL DEPENDENCIES AND WAYS TO REDUCE EXTERNAL VULNERABILITY: SEEDS, MACHINERY, AND BIOTECHNOLOGY

Papayan K.V., Smirnov E.N.
State University of Management

This article examines the technological dependencies of the Russian agro-industrial complex and the development of strategies to

reduce external vulnerability. Against the backdrop of increasing sanctions pressure and stricter international trade regulations, the risks of dependence on imported seeds, agricultural machinery, and biotechnology are increasing. Based on an analysis of official statistics from the Ministry of Agriculture, publications by Russian and foreign researchers, and data from international agencies, the main vulnerability factors are identified. It is shown that as of 2019, the share of imported sugar beet seeds was 80%, corn – 44%, and sunflower – 53%. Despite the reduction in imports, domestic seeds accounted for only 67.6% of the market in 2024. Import substitution of equipment is characterized by a decline in the share of Russian equipment from 59% to 53% amid a recovery in supplies, while reduced investment in biotechnology leads to higher seed prices and lower yields. Measures proposed include the development of breeding centers, localization of equipment production, incentives for domestic biotechnology, and improvement of the regulatory framework.

Keywords: import dependence, seed production, agricultural machinery, biotechnology, food security, import substitution.

References

1. Alekseev K.I., Melnikov A.B., Novoselov E.A., et al. Current State of Technical and Technological Support for Breeding and Seed Production of Vegetable Crops and Potatoes // Economy, Labor, and Management in Agriculture. – 2024. – Vol. 7, No. 113. – Pp. 43–55.

2. Altukhov A.I., Drokin V.V., Zhuravlev A.S. Food Security and Import Substitution: Key Strategic Objectives of Modern Agricultural Policy // Economy of the Region. 2015. No. 3. Pp. 256–266.

3. Butov I.S. Vegetable Growing in Russia: Results of 2022 // Potatoes and Vegetables. – 2023. – No. 5. – Pp. 3–6.

4. Vetrova S.A., Kozar E.G., Fedorova M.I. Morphobiological features of the generative organs of fertile and sterile table beet plants and their variability as a result of self-pollination (review) // Vegetables of Russia. – 2023. – No. 3. – P. 16–23.

5. Import substitution in the agro-industrial complex of Russia: problems and prospects: monograph. – Moscow: All-Russian Research Institute of Agricultural Economics (VNIIESH), 2015. – 447 p.

6. Pivovarov V.F., Soldatenko A.V., Pyshnaya O.N., Gurkina L.K., Pinchuk E.V. Food independence and technological sovereignty of Russia in the vegetable growing industry // Vegetables of Russia. – 2024. – No. 3. – P. 5–17.

7. Seregin S.N., Taktarova S.V. Main Directions of Development of Sugar Beet Seed Production in Russia // Economy of the Russian Village: Yesterday, Today, Tomorrow: Proceedings of the Int. Res. and Pract. Conf. Dedicated to the 90th Anniversary of the All-Russian Research Institute of Vegetable and Melon Agriculture. – Moscow: All-Russian Research Institute of Vegetable and Melon Agriculture, 2021. – P. 320–327.

8. Sirota S.M., Kozar E.G., Nikolaev Yu.N. State of Seed Production of Vegetable and Melon Crops in the Russian Federation // Vegetables of Russia. – 2017. – No. 2 (35). – P. 7–13.

9. Soldatenko A.V., Avarsky N.D. Technological Equipment for Vegetable Production in Russia // Vegetables of Russia. – 2025. – No. 1. – Pp. 92–101.

10. Soldatenko A.V., Pivovarov V.F., Razin A.F., et al. Problems of Competitive Vegetable Production // Vegetables of Russia. – 2019. – No. 1. – Pp. 3–7.

11. Ushachev I.G., Altukhov A.I., Altukhov A.V., et al. Import Substitution in the Russian Agro-Industrial Complex: Problems and Prospects. – Moscow: FGBNU «VNIIESH», 2015. – 447 p.

12. Chernova V.Yu., Kheyfets B.A. Import Substitution in High-Tech Industries of the Agro-Industrial Complex in Russia // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2020. – Vol. 17. – P. 85–92.

13. Kirillova O.V., Amirova E.F., Kuznetsov M.G., Valeeva G.A., Zakharova G.P. Innovative directions of agricultural development aimed at ensuring food security in Russia // BIO Web of Conferences. – 2020. – Vol. 17. – Art. 00068. – DOI: 10.1051/bioconf/20201700068. – URL: <https://www.bioconferences.org> (access date: 11/19/2025).

Формирование системы индикаторов оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональной экономике

Петров Иван Алексеевич,

аспирант, Сибирский федеральный университет
E-mail: wanex@list.ru

Статья посвящена построению системного инструментария оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли на уровне региональной экономики. Показана высокая значимость сетевого ритейла для структурной трансформации потребительского рынка и устойчивости регионального развития. На основе критического анализа отечественных исследований предложена многоуровневая система индикаторов, сгруппированных по финансовым, рыночным, логистическим, клиентским, инновационно-цифровым, кадровым и институциональным блокам. Особое внимание уделено комбинации объективных статистических показателей и субъективных оценок потребителей, а также использованию индексов концентрации и интегральных показателей конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятий розничной торговли, региональная экономика, система индикаторов, интегральная оценка, ритейл, рыночная позиция, потребительское поведение, логистическая эффективность, инновационная активность, цифровая трансформация.

Розничная торговля в регионах России переживает глубокую трансформацию, связанную с ростом сетевых форматов, цифровизацией потребительского поведения, усилением концентрации на рынке фудритейла и уходом части международных брендов. Исследования рынка российских и зарубежных торговых сетей подчёркивают, что именно региональный уровень задаёт траекторию изменения структуры спроса и пространства конкуренции между федеральными и местными операторами. Работы, посвящённые динамике конкурентных позиций крупных ритейлеров, показывают устойчивый рост оборота сетей при одновременном сокращении числа независимых торговых точек, что повышает требования к инструментам диагностики конкурентоспособности предприятий розничной торговли.

При этом теоретические и прикладные работы, ориентированные на промышленность, услуги и финансовый сектор, формируют развитый инструментарий интегральной оценки конкурентоспособности, основанный на комбинировании финансовых, инновационных и рыночных индикаторов. Исследования, посвящённые региональным рынкам розничной торговли, акцентируют структурные изменения в пользу сетевого формата, неоднородность развития территорий и влияние логистической инфраструктуры. В результате складывается ситуация, когда методические наработки для промышленности и финансовых услуг превосходят по глубине инструменты, применяемые к предприятиям розничной торговли, хотя сами торговые сети во многом задают динамику регионального потребительского рынка.

Сложившаяся практика оценки конкурентоспособности торговых предприятий чаще опирается на ограниченный набор финансовых коэффициентов и частичных показателей рыночной активности. Многие авторы подчёркивают, что подобный подход не отражает влияние логистики, форматов магазинов, региональной концентрации сетей, качества клиентского сервиса и уровня цифровизации. Кроме того, довольно редко учитывается ситуация на региональном потребительском рынке и интенсивность конкурентной борьбы между крупными игроками и локальными сетями.

Цель настоящего исследования – разработка методического подхода к формированию системы индикаторов оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональной экономике, позволяющей сопоставлять торговые предприятия между собой и отслеживать динамику их рыночного положения.

Для достижения указанной цели решаются следующие задачи:

1. Обосновать теоретические предпосылки оценки конкурентоспособности торгового предприятия и требования к системе индикаторов с учётом региональной специфики.

2. Систематизировать и сопоставить существующие подходы к формированию показателей конкурентоспособности предприятий в промышленности, услугах и розничной торговле, выделить элементы, пригодные для ритейла.

3. Предложить структурную модель системы индикаторов для предприятий розничной торговли на региональном уровне и описать алгоритм её практического применения в формате интегральной оценки.

Новизна исследования проявляется в адаптации интегральных и индексных методик оценки конкурентоспособности к условиям регионального рынка розничной торговли, в объединении показателей предприятия и параметров регионального потребительского рынка в единую систему, а также в расширении состава индикаторов за счёт логистических, цифровых и клиентских характеристик, редко учитываемых в традиционных схемах.

Теоретическая и эмпирическая база исследования формируется на основе работ, посвящённых конкурентоспособности предприятий и развитию розничной торговли. Д.А. Андреева [1] анализирует влияние системы оценки персонала на устойчивость конкурентных позиций торговой компании и показывает, что кадровые показатели требуют включения в общую систему диагностики. Е.С. Васильчук [2] описывает трансформацию региональной розничной торговли, рост сетевых форматов и концентрацию оборота, что задаёт ориентиры для выбора рыночных и структурных индикаторов. О.Ю. Горбова [3] рассматривает методику измерения уровня конкуренции на региональных рынках через сочетание объективных и субъективных факторов, вводит индексы Линда, Херфиндаля–Хиршмана, GAP и композитный индекс, пригодные для оценки конкурентной среды. И.А. Денисенко и А.А. Пономарёв [4] разрабатывают систему оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональном измерении, группируя показатели по функциональным блокам и предлагая интегральный показатель. Д.В. Конева [5] строит модель оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания с опорой на показатели качества обслуживания, удовлетворённости клиентов и факторов регионального рынка. В.В. Кривоногов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов и Д.И. Кобекина [6] обосновывают динамическую оценку конкурентоспособности предприятий с учётом инновационной активности, что расширяет содержание индикаторов за счёт инновационных и интеллектуальных параметров. А.Д. Макарова [7] анализирует конкуренцию и уровень доминирования на рынке российского фудритейла с применением индексов концентрации, матрицы SV и данных о выручке крупнейших сетей, формируя пример использова-

ния структурных рыночных показателей. И.А. Неводова, В.В. Акопов и Д.Р. Барчо [8] рассматривают анализ деятельности и конкурентоспособности предприятий как многоуровневую задачу, объединяющую оценку внешней среды и внутренних факторов. М.И. Тertyшник [9] исследует методы оценки уровня конкурентоспособности предприятий производственной сферы, уделяя внимание построению интегральных показателей и выбору системы частных индикаторов. А.О. Шкабарина [10] изучает состояние и тенденции развития розничной торговли в Республике Беларусь, делая акцент на территориальных различиях, влиянии форматов торговли и логистической инфраструктуры.

Разработка системы индикаторов оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли опирается на сочетание трёх логических уровней: характеристика конкурентной среды региона, параметры деятельности торгового предприятия и восприятие его предложений потребителями. Подобная трёхуровневая конструкция согласуется с подходом О.Ю. Горбова, различающей объективные и субъективные факторы развития конкуренции на региональных рынках и предлагающей интегральную балльную оценку, основанную на совокупности индексов концентрации и опросных данных. На основе полученных оценок автор относит тот или иной рынок к одной из трех категорий: рынок с развитой конкуренцией, рынок с недостаточно развитой конкуренцией и рынок с неразвитой конкуренцией [3].

С учётом указанных идей и результатов исследований региональной розничной торговли, проведённых Е.С. Васильчуком и А.О. Шкабариной, целесообразно выделить блок индикаторов конкурентной среды, отражающий состояние и динамику регионального потребительского рынка [2; 10]. В данный блок входят показатели темпов роста оборота розничной торговли, доли сетевых операторов в общем обороте, числа действующих торговых сетей и независимых предприятий, индексы концентрации (интерпретируемые по аналогии с подходом, применённым к финансовым рынкам [3]) и показатели территориальной насыщенности торговой инфраструктуры. Такая комбинация индикаторов позволяет оценить интенсивность конкуренции и уровень доминирования отдельных сетей на региональном рынке, что особенно наглядно демонстрируют расчёты по российскому фудритейлу, выполненные А.Д. Макаровой [7].

Второй блок формируют показатели рыночной позиции конкретного торгового предприятия. Здесь используются доля предприятия в обороте регионального рынка по основным товарным категориям, степень географического охвата территории (число торговых объектов в регионе, площадь торговых залов, плотность магазинов на 10 тыс. жителей), динамика выручки и товарооборота по сравнению со среднерегиональными значениями, а также показатели ценовой политики. Применение индексов Линда и Херфиндаля–Хиршмана, адаптированных из исследований конкуренции

на финансовых рынках [3], позволяет ранжировать предприятия по степени доминирования и структурной значимости.

Третий блок включает финансовые индикаторы, отражающие устойчивость и эффективность торговой деятельности. Работы М.И. Тертышника и И.А. Неводовой показывают, что оценка конкурентоспособности предприятия не сводится к анализу рентабельности, но базовый набор коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности по-прежнему служит опорой для интегральной оценки [8; 9]. С учётом специфики розничной торговли сюда входят показатели маржинальности по основным товарным группам, оборачиваемости товарных запасов, доли издержек обращения в выручке, уровня просроченной кредиторской задолженности.

Четвёртый блок ориентирован на логистическую и операционную эффективность. Исследования региональной розничной торговли подчеркивают значимость логистической инфраструктуры, складских мощностей и качества снабженческой сети для поддержания конкурентных преимуществ торговых предприятий [2; 10]. В рамках предлагаемой системы сюда входят показатели доли поставок через распределительные центры, среднего времени пополнения запасов, уровня потерь и списаний, доли собственных марок в обороте, а также показателя плотности логистических узлов (распределительных центров, транспортных узлов) в регионе.

Пятый блок связан с кадровыми и организационными показателями. Д.А. Андреева обосновывает устойчивую связь между совершенствованием системы оценки персонала и ростом конкурентоспособности предприятия, анализируя материалы розничной компании, работающей в сегменте одежды. Так, автор приходит к выводу, что проведение периодической ручной оценки персонала дает возможность сформировать коллективное мнение о сотруднике, его профессиональных и личностных качествах и соответствии занимаемой должности или повышению квалификации [1]. На этой основе в систему индикаторов вводятся показатели текущей персоналу, уровня квалификации работников, охвата сотрудников системой оценки и обучения, доли персонала, задействованного в проектах по улучшению клиентского сервиса. Наличие этих показателей позволяет учесть внутренний потенциал предприятия, что согласуется с логикой работ по оценке конкурентоспособности производственных компаний [8; 9].

Шестой блок охватывает инновационную и цифровую активность торгового предприятия. В исследованиях В.В. Криворотова и его соавторов динамическая оценка конкурентоспособности промышленной компании строится на показателях инновационной активности, интеллектуальной собственности и освоения новой продукции. Авторы предлагают метод оценки устойчивости конкурентного положения промышленных предприятий на основе их инновационной активности с использовани-

ем ряда инновационных показателей и учетом их возможного роста при финансировании и реализации инновационных проектов [6]. Перенос данной логики на ритейл ведёт к включению индикаторов доли выручки, приходящейся на цифровые каналы (интернет-магазины, мобильные приложения, сервисы экспресс-доставки), скорости внедрения новых форматов торговых точек (дискаунтеры разных типов, магазины «у дома», дарксторы), доли расходов на IT-инфраструктуру и маркетинговую аналитику, числа реализованных инновационных проектов в области ассортимента, логистики и клиентского сервиса.

Седьмой блок отражает клиентские и поведенческие характеристики. Методика, предложенная Д.В. Конево для предприятий общественного питания, показывает, что показатели удовлетворённости клиентов, качества обслуживания и репутации заведения существенно изменяют оценку конкурентоспособности по сравнению с одной лишь финансовой информацией [5]. В частности, каждое предприятие на основе своих критериев выстраивает политику взаимодействия с населением. При условии снижения общей стоимости пребывания потребителей в заведении общая прибыль предприятия общественного питания может складываться из количества потребителей и наоборот. Для розничной торговли сюда включаются показатели удовлетворённости покупателей по результатам опросов, индекс рекомендаций (аналог NPS), доля лояльных клиентов, частота повторных покупок, глубина использования программ лояльности.

Восьмой блок связан с институциональной и региональной интеграцией предприятия. Работы Е.С. Васильчука и А.О. Шкабаринной подчёркивают влияние региональной экономической политики, антимонопольного регулирования и взаимодействия с местными поставщиками на развитие розничной торговли [2; 10]. В этой связи используются показатели участия торгового предприятия в региональных программах поддержки, доли закупок у местных производителей, наличия соглашений с региональными властями и участия в отраслевых объединениях.

Система индикаторов образует трёхуровневую модель интегральной оценки конкурентоспособности. На первом уровне рассчитываются нормированные значения частных показателей. Для этого применяется либо линейное мин–макс нормирование с приведением к шкале [0;1], либо балльная шкала, аналогичная использованной О.Ю. Горбовой для оценки конкуренции на финансовых рынках [3]. На втором уровне частные показатели агрегируются в блоковые индексы через взвешенное среднее; веса задаются экспертным путём с опорой на результаты исследований по промышленным предприятиям и предприятиям услуг, где веса финансовых, инновационных и рыночных показателей калибруются на основе опросов управленцев и специалистов [6; 8; 9]. На третьем уровне блоковые индексы объединяются в интегральный показатель конкурентоспособности торгового предпри-

ятия, который интерпретируется через шкалу классов конкурентоспособности – от высоких устойчивых позиций до низкого уровня, требующего программы антикризисных мер.

Предложенная система соотносится с методикой динамической оценки, разработанной В.В. Криворотовым и его коллегами, где конкурентоспособность рассматривается как динамическая характеристика, зависящая от реализации инновационной стратегии [6]. Для розничной торговли такая трактовка означает необходимость расчёта индексов не только в статике, но и во временном разрезе, что позволяет анализировать траекторию движения предприятия относительно конкурентов. А.Д. Макарова показывает, что высокая конкуренция на рынке фудритейла сочетается с отсутствием устойчивого доминирования одной компании, при этом динамика выручки крупных сетей и рост доли формата дискаунтера меняют конфигурацию рынка [7]. Встраивание этих наблюдений в систему индикаторов предполагает отслеживание не только уровня концентрации, но и изменения структуры форматов и каналов продаж.

Сравнение предложенной системы с существующими подходами к оценке конкурентоспособности производственных предприятий и финансовых организаций позволяет выделить ряд отличий. Во-первых, более широкий блок клиентских и сервисных показателей, опирающийся на методологию оценки предприятий общественного питания [5]. Конкурентные преимущества предприятий складываются из долгосрочной стратегии, где процесс управления отвечает потребностям общества и реагирует на его вызовы. Это достигается путем постоянного улучшения качества обслуживания, увеличения профессионализма сотрудников и удержания ценовой политики на приемлемом для потребителей уровне. Во-вторых, усиление роли логистических и цифровых индикаторов, что следует из анализа региональных рынков розничной торговли и практики фудритейла [2; 7; 10]. В-третьих, структурное объединение характеристик конкурентной среды и внутренних показателей предприятия в единый интегральный индекс, опирающееся на опыт оценки конкуренции на финансовых рынках [3].

Практический алгоритм применения системы включает несколько шагов. Сначала формируется выборка торговых предприятий региона по стратегически значимым формам торговли (сетевые универсамы, дискаунтеры, специализированные магазины и т.д.) с учётом их доли в региональном обороте. Далее собираются статистические данные по финансовым, рыночным и логистическим показателям, а также результаты опросов потребителей и сотрудников. На следующем шаге проводится нормирование частных индикаторов, расчёт блоковых индексов и интегрального показателя конкурентоспособности. Завершающий этап связан с построением рейтинга предприятий и выявлением их сильных и слабых сторон по каждому блоку. Такой алгоритм согласуется с логикой по-

строения интегральных оценок в промышленности и услугах, описанной в работах М.И. Тертышника, И.А. Неводовой и В.В. Криворотова [6; 8; 9], и адаптирует её к структуре регионального рынка розничной торговли.

Системное использование предложенного инструментария создаёт основу для мониторинга конкурентной ситуации в региональном ритейле, для настройки мер антимонопольного регулирования и для разработки программ поддержки локальных торговых сетей. Результаты исследований Е.С. Васильчука и А.О. Шкабаринной показывают, что неоднородность развития территорий и концентрация сетевого ритейла в крупных городах усиливают дифференциацию регионов по уровню насыщенности торговой инфраструктурой [2; 10]. В таких условиях интегральная оценка конкурентоспособности отдельных предприятий, сопоставленная с характеристиками регионального рынка, помогает выявить риски монополизации и зоны, где локальные сети способны укрепить присутствие при поддержке региональной политики.

Предложенная система индикаторов ориентирована на соотнесение трёх уровней анализа: конкуренция на региональном рынке, внутренняя эффективность торгового предприятия и реакции потребителей. Многие подходы, сформированные в работах по промышленности и финансовым рынкам, концентрируются либо на внутренних параметрах фирмы, либо на характеристиках рыночной структуры. Перенос этих подходов на ритейл без учёта специфики логистики и потребительского поведения приводит к тому, что реальные конкурентные преимущества торговых сетей остаются вне поля зрения.

Розничная торговля характеризуется высокой частотой взаимодействия с покупателем, развитой инфраструктурой контактов и значительной зависимостью от территориального размещения торговых объектов. По сравнению с промышленными предприятиями ритейл быстрее реагирует на колебания доходов населения, изменения цен и появление новых каналов продаж. Поэтому блок клиентских и сервисных индикаторов не может рассматриваться как вспомогательный; он формирует самостоятельный источник конкурентных преимуществ, сопоставимый по значимости с финансовыми и рыночными показателями. Включение этих индикаторов в интегральную оценку позволяет учесть переход спроса к более дешёвым форматам, изменение чувствительности потребителей к акциям и программе лояльности, развитие онлайн-каналов.

С другой стороны, региональная специфика розничной торговли выдвигает на первый план логистические и институциональные условия. В одних регионах доминируют федеральные сети, опирающиеся на крупные распределительные центры и развитую логистику, в других заметную позицию занимают местные сети, адаптированные к особенностям спроса и инфраструктуры. Предложенный блок логистических и институци-

ональных индикаторов смещает акцент с традиционной фиксации оборота и числа магазинов к оценке глубины встраивания предприятия в региональную экономику: доля закупок у местных поставщиков, наличие партнёрств с региональными властями и участие в отраслевых союзах. Такая постановка вопроса позволяет рассматривать конкурентоспособность не только как результат внутренней эффективности, но и как функцию включённости предприятия в региональные цепочки создания стоимости.

Преимущество интегрального подхода состоит в возможности агрегировать разнородные показатели в единую шкалу конкурентоспособности. Вместе с тем подобный подход неизбежно сталкивается с проблемой выбора весов блоков и частных индикаторов. Использование экспертных оценок обеспечивает гибкость и адаптацию к отраслевой специфике, но повышает субъективность результатов. Для снижения подобного эффекта целесообразно сочетать экспертные веса с эмпирическими методами, например, факторным анализом или методами главных компонент, позволяющими выявить реально действующие группы взаимосвязанных показателей.

Ещё один дискуссионный вопрос связан с балансом между объективными статистическими данными и субъективными оценками потребителей и сотрудников. В условиях региональных рынков, где доступ к детальной статистике по отдельным предприятиям ограничен, опросные данные и мониторинг отзывов клиентов становятся ценным источником информации. Одновременно подобные данные подвержены влиянию настроений и краткосрочных информационных волн. Сочетание статистических и опросных индикаторов в общих блоках, как предложено в рассматриваемой системе, позволяет сгладить разовые отклонения и сохранить значимость устойчивых тенденций.

Наконец, особый интерес для дискуссии представляет динамическое измерение конкурентоспособности. Интегральная оценка в фиксированный момент даёт снимок рыночных позиций предприятия, но не отражает темпа изменения показателей. Использование подходов, ориентированных на анализ траектории движения индексов во времени, позволяет рассматривать конкурентоспособность как динамический процесс. Для розничной торговли, где меняются форматы магазинов, ассортимент, программы лояльности и цифровые сервисы, такая динамическая перспектива особенно продуктивна. Встраивание в систему индикаторов временных рядов по блоковым индексам создаёт основу для прогнозирования рисков потери конкурентных позиций и для своевременной корректировки стратегии.

Тем не менее предложенная модель не претендует на универсальность. Для отдельных сегментов ритейла, например непродовольственных товаров длительного пользования или специализированных магазинов, состав блоков и перечень индикаторов потребуются модифицировать. В различ-

ных регионах структура потребительского спроса, степень урбанизации, развитость логистической инфраструктуры, регулятивные условия различаются, что влияет на значимость тех или иных показателей. Поэтому практическое применение методики предполагает калибровку системы индикаторов под конкретный регион и сегмент рынка, а собранный эмпирический материал со временем позволит уточнить веса блоков и состав частных показателей.

На основе анализа отечественных исследований сформулированы требования к системе показателей: ориентация на региональный уровень, объединение характеристик рыночной структуры и внутренних параметров предприятия, учет клиентских, логистических и цифровых факторов.

Решение первой исследовательской задачи выразилось в теоретическом обосновании трактовки конкурентоспособности торгового предприятия как многофакторной характеристики, зависящей от состояния конкурентной среды региона, эффективности бизнес-модели и восприятия предприятия потребителями. Показано, что применение исключительно финансовых и частично рыночных показателей ограничивает глубину анализа и не отражает влияние логистики, кадровой политики и цифровизации.

Вторая задача выполнена через систематизацию существующих методик интегральной оценки конкурентоспособности и индикаторных систем, применяемых в промышленности, услугах и финансовом секторе. На этой основе выделены инструменты, пригодные для адаптации к ритейлу, в том числе индексы концентрации, балльные шкалы, интегральные показатели инновационной активности и методы комбинирования объективных и субъективных индикаторов.

Третья задача реализована в предложении структурной модели системы индикаторов, включающей блоки конкурентной среды, рыночной позиции предприятия, финансовых результатов, логистической и операционной эффективности, кадровых характеристик, инновационно-цифровой активности, клиентских оценок и институциональной интеграции. Описан алгоритм практического применения системы, основанный на нормировании показателей, расчёте блоковых индексов и интегрального показателя конкурентоспособности с последующим построением рейтинга предприятий и определением зон усиления стратегических преимуществ.

Полученные результаты создают основу для разработки региональных программ поддержки розничной торговли, для совершенствования антимонопольного регулирования и для формирования корпоративных систем мониторинга конкурентоспособности торговых предприятий.

Литература

1. Андреева Д.А., Багаева И.В. Система оценки персонала как средство повышения конкурен-

тоспособности // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2021. № 7–1 (71). С. 122–127.

2. Васильчук Е.С. Региональная розничная торговля: основные проблемы и тенденции развития // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1 (59). С. 17–25.

3. Горбова О.Ю., Перфильев С.В. Оценка развития конкуренции на региональных рынках финансовых услуг // Экономика региона. 2022. Т. 18. № 3. С. 924–944.

4. Денисенко И.А., Пономарёв А.А. Развитие системы оценки конкурентоспособности предприятий розничной торговли в региональном аспекте // Вестник Института экономических исследований. 2024. Т. 35. № 3. С. 152–173.

5. Конева Д.В. Оценка конкурентоспособности предприятий общественного питания на рынке ресторанного бизнеса в Ханты-Мансийске // Human Progress. 2021. Т. 7. № 1. С. 5–14.

6. Криворотов В.В., Калина А.В., Ерыпалов С.Е., Кобекина Д.И. Динамическая оценка конкурентоспособности предприятия с учётом реализации стратегии его инновационного развития // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2020. Т. 19. № 4. С. 512–535.

7. Макарова А.Д. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке российского фудритейла // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2024. Т. 16. Вып. 1. С. 46–64.

8. Неводова И.А., Акопов В.В., Барчо Д.Р. Анализ деятельности и конкурентоспособности предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 195–199.

9. Тертышник М.И. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий производственной сферы // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4. С. 259–263.

10. Шкабарина А.О. Состояние и тенденции развития розничной торговли Республики Беларусь // Вестник Гомельского государственного технического университета имени П.О. Сухого. 2022. № 2. С. 91–98.

DEVELOPING A SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL ENTERPRISES IN THE REGIONAL ECONOMY

Petrov I.A.

Siberian Federal University

This article explores the development of a systemic toolkit for assessing the competitiveness of retail enterprises within a regional economy. It demonstrates the significant importance of chain retail for the structural transformation of the consumer market and the sustainability of regional development. Based on a critical analysis of domestic research, a multi-level system of indicators is proposed, grouped into financial, market, logistics, customer, innovation and digital, human resources, and institutional dimensions. Particular attention is paid to the combination of objective statistical indicators and subjective consumer assessments, as well as the use of concentration indices and integrated competitiveness indicators.

Keywords: retail competitiveness, regional economy, indicator system, integrated assessment, retail, market position, consumer behavior, logistics efficiency, innovation activity, digital transformation.

References

1. Andreeva D.A., Bagaeva I.V. Personnel Assessment System as a Means of Improving Competitiveness // Fundamental and Applied Research in the Modern World. 2021. No. 7–1 (71). pp. 122–127.

2. Vasilchuk E.S. Regional Retail Trade: Main Problems and Development Trends // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. 2022. No. 1 (59). pp. 17–25.

3. Gorbova O.Yu., Perfil'ev S.V. Assessing the Development of Competition in Regional Financial Services Markets // Regional Economy. 2022. Vol. 18. No. 3. pp. 924–944.

4. Denisenko I.A., Ponomarev A.A. Development of a System for Assessing the Competitiveness of Retail Enterprises in a Regional Aspect // Bulletin of the Institute of Economic Research. 2024. Vol. 35. No. 3. Pp. 152–173.

5. Koneva D.V. Assessing the Competitiveness of Catering Enterprises in the Restaurant Business Market in Khanty-Mansiysk // Human Progress. 2021. Vol. 7. Issue 1. Pp. 5–14.

6. Krivorot V.V., Kalina A.V., Erypalov S.E., Kobekina D.I. Dynamic Assessment of an Enterprise's Competitiveness Taking into Account the Implementation of its Innovative Development Strategy // UrFU Bulletin. Series: Economics and Management. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 512–535.

7. Makarova A.D. Analysis of Competition and the Level of Dominance in the Russian Food Retail Market // Scientific Research of the Faculty of Economics. Electronic Journal. 2024. Vol. 16. Issue 1. P. 46–64.

8. Nevodova I.A., Akopov V.V., Barcho D.R. Analysis of the Activities and Competitiveness of Enterprises // Research in the Natural Sciences and Humanities. 2024. No. 1 (51). P. 195–199.

9. Tertyshnik M.I. Assessing the Level of Competitiveness of Enterprises in the Manufacturing Sphere // Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. 2021. Vol. 10. No. 4. P. 259–263.

10. Shkabarina A.O. State and Development Trends of Retail Trade in the Republic of Belarus // Bulletin of the Sukhoi Gomel State Technical University. 2022. No. 2. P. 91–98.

Плотников Иван Николаевич,

кандидат социологических наук, доцент, Новосибирский
государственный университет экономики и управления
«НИИХ»

E-mail: ai-plotnikovv@ngs.ru

В статье исследуется экономическая целесообразность стратегического переноса центра экономического развития России в Сибирь. На основе междисциплинарного подхода анализируются ключевые вызовы и проблемы реализации данного проекта. Рассматриваются такие факторы, как пространственный потенциал, ресурсная база, вопросы безопасности и логистики. Обосновывается тезис о том, что сибиризация способна обеспечить стране экономический суверенитет, устойчивое развитие и безопасность в долгосрочной перспективе. Определены основные направления и приоритеты для реализации этой масштабной задачи.

Ключевые слова: Сибирь, экономика, инвестиции, развитие, экономическая деятельность, пространство, безопасность.

С чего начинается Родина... для автора с Сибири. Сибирь, Сибирь – люблю твои края. Есть ли, красивее, богаче, безопаснее, здоровее, экологически чище, с огромным пространством, хоть одно место на нашей планете в нашем современном мире? Нет ни одного места в мире, где более 75% территории, принадлежащих государству, где скрыты несметные богатства до сих пор до конца не освоены. Исследуя и анализируя ценность Сибири практически всегда, на первом месте отражались, и отражаются ее несметные природные богатства. И лишь изредка напоминалось, что это прежде всего бескрайняя тайга – легкие планеты, а также колоссальные запасы пресной воды. Ученые, эксперты, аналитики, всего мира на основании глубокого анализа предсказывают, что в недалеком будущем именно пресная вода станет самым ценным ресурсом на нашей планете, а в Сибири в настоящее время более 200 тысяч рек и озер. Реки и озера это не только пресная вода, биоресурсы, но и не менее важное значение имеет логистика. По непонятным причинам, практически не упоминалось о продовольственной ценности Сибири. Но помимо ресурсов есть у Сибири еще одна, важнейшая для российского государства ценность, которая с каждым днем приобретает все большее актуальное значение. А именно ее огромные пространства, которые обеспечивают стране необходимую стратегическую глубину, а главное безопасность, а это в настоящее время очень важно. Никто уже не скрывает, что Запад, НАТО готовится к большой войне с Россией, предварительно в конце текущего десятилетия. Несметные природные богатства, пространство, безопасность, это мечта любого государства, в вопросе развития экономики. Перелистывая страницы истории, с восхищением за наших предков видим, как с риском для жизни, в далеком прошлом ни одно наше поколение, с лозунгами ближе к солнцу, на Восток, за камень и т.д., начинали осваивать, таинственную по тем временам кладовую. Начиная первоначально с добычи, меха, пушнины в том числе в интересах государственной казны. Как видим, здесь впервые проявился прежде всего экономический интерес. В силу религиозности государства, посты стимулировали добычу рыбы в северных районах Сибири. После войны с Швецией, прекратилась поставка меди и других металлов в Россию, что послужило толчком на государственном уровне, принять решение начать освоение Сибири. Главная причина в освоении Сибири была экономика. Это и стало пророчеством гения всемирного, международного масштаба М.В. Ломоносова, «Будущее России будет прирастать Сибирью». До революции 1917 года царь, правительство, уделяло много вни-

мания освоению и развитию Сибири. Существовало множество различных льгот, преференций для желающих жить в Сибири. И результат не заставил себя долго ждать, геометрически росло население Сибири, строились города, заводы, фабрики, железные дороги. Бурно развивалось сельское хозяйство, переработка, добыча полезных ископаемых. Ярким показателем здесь, в качестве примера является столыпинская реформа. В советское время освоению Сибири уделялось также достаточно должное внимания, что способствовало в очередной раз бурному развитию экономики страны. Не оценимый вклад Сибири в победу в годы Великой отечественной войны. Актуальность исследования заключается в том, что с учетом исторического опыта прошлого пришло время, в целях активизации развития нашей экономики, создать центр (столицу) экономического развития России. С целью освоения новых богатых перспективных для развития страны территорий. Цель исследования: на основании междисциплинарного подхода определить основные вызовы, причины, проблемы, экономическую целесообразность, перспективы реализации такого громадного проекта, как перенос центра экономического развития в Сибирь. Не секрет, что в европейской части России центра по освоению Сибири в настоящее время нет, как и нет другой альтернативы в перспективе развития нашей экономики. Переносы столиц, это международная практика, имеющая прежде всего различные причины временного либо постоянного характера в интересах государства и ее граждан. Таких примеров, все более часто встречающегося в мировой политической практике множество. Подобная практика не обошла и наше государство, где основными причинами являлись, безопасность существующих столиц, экономическая и политическая целесообразность и другие. С размещением в Европе ракет малой и средней дальности с ядерными зарядами, создается серьезная реальная угроза для нашей страны практически до Урала. Варварское нападение на Курскую область, другие субъекты Российской Федерации на Западе нашего государства, с участием и с молчаливого согласия США и практически всех стран Европы создают реальную угрозу нашей Родине, в том числе и столице нашей страны. Никогда еще Европа не была так агрессивна по отношению к нам, после второй мировой войны, как сегодня. По прогнозам аналитиков, экспертов, ученых этот процесс будет только усугубляться и обостряться. История войн показывает, практически все они направлены на завоевания столиц. Тем самым можно смело заявить, что Россия на долгие годы, а возможно и десятилетия, закончила свое европейское путешествие начало, которого было заложено Великим Петром. Развитие современного мира, мировой опыт показывают, что в подобных случаях ставился и решался вопрос о переносе столицы в более выгодное, прежде всего безопасное в интересах государства регионы. В нашем случае интересов более чем достаточно, безопасность, экономика, экология, продовольствие

и другие. К глубокому сожалению, речь идет только о столице, точнее (центре) экономического развития России. Почему именно только экономического развития, ответ очень прост-на другое нет средств и главное желания элит. Это делать начать нужно уже сейчас, так как завтра возможно будет поздно. Именно и это важно, в условиях жестокого противостояния, войн и разрух присоединение первых сибирских земель, позволило нашей стране не только выжить, но и стать Россией. Настало время, данный статус не только закрепить, но и развить. С помощью богатых привлекательных природных ресурсов, водными, дешевой электроэнергией, а также выгодно расположенных, с нашими друзьями, на Востоке, Азии, а также с экономическими и торговыми партнерами, других регионов. Сибирь и только Сибирь, совместно с прилегающими к ней арктическими территориями могут и должны обеспечить России стабильные условия для экономического подъема, перенастройки промышленного и транспортного комплекса, переориентации нашего хозяйственного механизма с запада на восток и юг. Расчеты различных экспертов, аналитиков, ученых показывают: сохранить Сибирь в составе России можно, только развивая ее. [1, с. 89]. Все это, как никогда актуально в настоящее время. Сложно определить приоритеты по значимости, экономическую либо политическую целесообразность по сибиризации России в настоящее время. Свообразным зачином, явно здесь должно быть пространство. Существует множество определений и понятий «пространство», физики–математики считают, что это способ описания и понимания окружающего мира, философы считают, что это скорее всего человеческое изобретение, и т.д. Есть и такое понятие– определение, как пустота. Огромное государство, площадь которого составляет более 17,07 миллиона квадратных километров. Это превышает суммарную площадь двух континентов – Европы и Австралии, 3/4 этой огромной территории, или 13,1 миллиона квадратных километров, занимает Сибирь. Отвечая на вопросы наших граждан 19 декабря 2024года, на итогах года с Владимиром Путиным лидер нашего государства отметил: «Россия – самая большая страна, но за Уралом живет всего 12 млн человек, «есть куда расселять людей» в случае глобальной катастрофы. [7]. Это численность нашей столицы, и примерно лишь одна пятая населения страны. Не трудно посчитать, сколько квадратных километров на одного человека, с учетом того, что в Сибири в настоящее время примерно 20% сельского населения. Пространство Сибири, это огромная кладовая, имеющая несметные богатства, ни в России, ни в мире можно смело заявить такого пространства больше нет. Только большое пространство, позволит обеспечить продовольственную безопасность нашей страны на долгие годы, путем рассредоточения производителей продуктов питания. Гигантские комплексы, по производству молока, мяса других продуктов питания, в условиях высокоточного оружия очень уязвимы, об этом знают не только наши друзья, но и недруги.

В случае боевых действий, это будут цели номер один. Никто не призывает вернуться к советской системе ведения сельского хозяйства. У нас много своих, современных, экономически выгодных наработок программ, по эффективному ведению сельского хозяйства, благо за последние 30 лет, климатические условия Сибири способствуют этому. Из всех субъектов Российской Федерации, в текущем году примерно 9–11 являются в настоящее время донорами, остальные все на дотациях. За все время существования России, ни один регион никогда в Сибири не был донором. В это трудно поверить, но это медицинский факт. Каждый регион Сибири в настоящее время безопасен, самодостаточен, привлекателен. Но мало развит, имеющий огромный потенциал экономического развития. В текущем году на очередном экономическом форуме в северной столице нашего государства, были озвучены решения о скоростных проектах между Москвой и Петербургом, а в перспективе до Урала. А где же Сибирь? О которой на данном экономическом форуме, да и на предыдущих практически не слова. Все идет к тому, и это очень пугает присвоения Сибири статуса колонии России, но от этого никуда не уйти. Европа, эксплуатируя свои колонии развивали их, у нас пока этого нет. Бурно развивающиеся экономики Китая, Вьетнама, Индонезии, Индии практически ограничены в своих ресурсах, которых в Сибири вполне достаточно. Кто заполнит пустующие пространства Сибири, китайцы, американцы, либо представители наших бывших союзных республик. К примеру: Узбекистан уже неоднократно обращался с просьбой взять в аренду пахотные земли южного Алтая. «Величайшая несправедливость, когда такими землями, как Сибирь, владеет одна Россия – возмущалась бывший госсекретарь США Мадлен Олбрайт». И это не миф США действительно просчитывали вариант покупки Сибири и Дальнего востока у России. Так, в 1992 году Уолтер Рассел Мид (старший политический советник Института мировой политики США) презентовал американскому правительству проект покупки у России Сибири. [2, с. 77]. Цены обсуждались разные от 3–5 триллионов долларов и выше. Купили Аляску, в очереди Гренландия, почему бы не купить, столь лакомый огромный кусок, как Сибирь? А как Россия без Сибири, точнее без ее ресурсов, сможет развиваться или нет, либо есть какая, либо другая альтернатива. Вопрос остается открытым. Экономика и пространство имеет определенную связь. В нашем случае это ресурс возможностей. Невозможно должным образом развивать экономику, не имея пространство. Не использовать должным образом огромное пространство, насыщенное всей таблицей Менделеева недалеко видность и головотяпство. [5, с. 108]. Учитывая, как никогда подъем патриотизма, сплоченности в настоящее время, все больше и больше напрашивается мысль, что лучшего времени в освоении Сибири у нас нет и уже видимо никогда не будет. Так уж сложилось исторически, что мы начинаем думать, и принимать конкретные решения о развитии

нашей экономики на деле, а не на бумаге только в случае внешней угрозы, а также реальной войны. В этих случаях, как правило, наша экономика начинает работать в режиме мобилизации. Если же отношения с США, западными государствами становятся «дружескими», это автоматически означает деградацию. Ведь, даже если посмотреть прошедшие 30 лет, то их можно разделить на следующие периоды: В лихие 90-е годы: дружба с Западом, деградация страны, 2000–2014 годы: нейтралитет с Западом, стабилизация и решение ряда внутриполитических проблем. Начиная с 2014 года, и до настоящего времени, вражда с Западом, и в то же время, кардинальное изменение вектора развития страны, практически перезапуск экономики. И так, это возможно наш последний и единственный шанс, шанс обрести истинный экономический суверенитет. [3, с. 102]. И без Сибири здесь не обойтись. Всё только начинается. Русские долго запрягают, но быстро едут. Во всем этом есть один важный момент. Ошибочно разделять внутреннюю и внешнюю политику. Необходимо заниматься всеми направлениями, поскольку они самым непосредственным образом зависят друг от друга. А здесь у нас, увы, имеется серьезный дисбаланс. Благодаря многим усилиям, внешняя политика, у нас стала суверенной. В то же время, экономика к глубокому сожалению, до сих пор встроена в глобалистскую систему мироустройства. Пора с этим кончать. Существенную помощь в это, нам могут оказать, как ни странно, американцы, точнее революционная политика в этом вопросе действующего президента Д. Трампа. Нам необходимо ускоренным образом развивать не на словах, а на деле не сырьевые сектора экономики. Давным-давно, пора понять всем, и в нашей стране, и за ее пределами, мы никогда не согласимся быть колонией или полукolonией, продавая природные ресурсы и покупая их товары. Эту модель можно навязать, только вынуждено на время, но в долгосрочном периоде, она бесперспективна. Именно об этом говорил, в своем очередном интервью 4 февраля текущего года наш министр иностранных дел С. Лавров, подчеркивая, что наша политика по отношению к Западу после развала СССР была ошибочной. «К огромному сожалению, руководство Российской Федерации после того, как Россия стала суверенным государством уже вне Советского Союза, считало, что для него распахнуты двери так называемой западной цивилизации, а все остальное не имеет никакого значения. Это была стратегическая ошибка. Теперь это уже признано всеми, в том числе на государственном уровне», [6]. Необходимо в срочном порядке просчитать и проанализировать, пока еще робкие послылы ряда стран в том числе и США инвестировать на взаимно выгодных началах в нашу экономику. Речь идет о редчайших земельных металлах, которые преимущественно, опять же находятся в Сибири. История показывает, по аналогии прошлых лет только федеральный центр, руководство нашей страны, могут взять на себя такую ответственность, как это было в начале XVIII века.

С тех пор многое поменялось, и существенное изменение климатических условий, развитие логики, но одно остается неизменным: желание освоение и развитие Сибири точнее переноса центра экономического развития в Сибирь, что позволит наконец, осуществить давнюю мечту, стремление к экономическому величию и процветанию нашей страны. Сама природа приглашает нас к новому Сибирскому Восточному сдвигу России. Создавая и претворяя в жизнь программу сдвига России к Востоку, мы не только возвращаемся домой, к истоку нашего могущества и величия, но и открываем новые горизонты и для себя, и для будущих поколений, создаем и будем претворять в жизнь старую-новую русскую мечту: благосостоянию и воле – русской свободе, воплощать лучшее в нас – Дух Русских[4, с. 54]. К чему же может привести сибиризация? Прежде всего к нашей безопасности экономической, военной, продовольственной, политической. К росту численности населения, к дальнейшей русификации и процветанию России, и не только. Ни один хозяин, ни один лидер мира не держит свою кладовую так далеко от себя, как мы. Рисков практически никаких, если признать это, то все становится на свои места – по крайней мере, в головах. А дальше нужно сделать так, чтобы все стало на свои места еще и на пространствах нашей России. И место российского экономического Центра – только в Сибири. Как видим, в данном случае аргументов более чем достаточно, остается самое сложное: принять решение. Анализируя многочисленные публикации, различные аналитические статьи, заключения экспертов можно сделать вывод, что большинство из них склоняются, не на пустом месте разместить столицу, а на базе одного из регионов Сибири. Позиция автора диаметрально противоположна. Региональные центры Сибири в основном размещались и развивались непосредственно вблизи полезных ископаемых. Кемерово-около окружает множество угольных шахт и разрезов. По аналогии Красноярск, Иркутск, Норильск медные, никелевые разрезы, и т.д. Новый центр, новая столица, первоначального экономического развития, должна находиться где-то по середине, благо достойных мест для этого предостаточно. Почему??? Во-первых, практически все региональные центры Сибири мало привлекательны, со старыми деревянными постройками, хрущевками, узкими улицами, изношенными коммуникациями, все это прошлый, позапрошлый век. В условиях цифровизации и искусственного интеллекта, смены элит необходимо менять к данному вопросу и подходы. Столица должна быть прежде всего привлекательной, и соответствовать запросам в полной мере, не только всем категориям наших граждан, но и иностранцам. Чтобы соответствовать всем требованиям современности, столицу проще и дешевле сделать на новом месте. Где первоначально, необходимо разместить ведущие министерства, ведомства, корпорации экономического блока. Это позволит сразу, решению многих проблем и задач. Не думается, что кто-то из представителей наших элит за-

хочет покинуть «теплые места на Рублевке». Лидером нашей страны, объявлен новый курс на обновление наших элит, набирает обороты и успешно претворяется в жизнь успешный проект «Время героев». На региональных, местных уровнях, данный проект нашел существенную поддержку, постепенно начинает претворяться в жизнь. Кто они наше будущее, точнее наши элиты? Это те, кто на полях сражений не на словах, а на деле доказал свое отношение к защите интересов нашей Родины. Пережив не человеческие трудности и испытания порой на грани жизни и смерти, не имея за спиной практически никаких благ и привилегий, с единственным желанием и дальше служить также достойно и нашему государству. Среди них большое количество выходцев из Сибири. Гениальным решением будет, дать возможность нашему земляку, сибиряку дать возможность возглавить столь значимый для нас очень важный проект. Запущенный механизм смены элит, медленно, но уверенно набирает обороты. И это очень важно, вытесняя тех, кто по-прежнему ждет реванша, желает нашего поражения, у кого капиталы, дети, родственники, друзья, товарищи за границей, для кого отсутствует чувства патриотизма. В конечном итоге мы ничего не теряем, а только приобретаем. Еще за долго до СВО, автор в одной из своих статей, на основе анализа, обосновал, кто в недалеком будущем может стать элитой нашего государства, откровенно отметить, что прогнозы начинают сбываться. После кровавой, разрушительной войны 80-летие, победы, которой мы в текущем году отметили, наши победители внесли львиную долю, в восстановление экономики нашей страны в разрушенного войной хозяйства. Не менее важные задачи, нужно решать и сейчас, только экономические успехи, могут порадовать наших граждан, и разочаровать наших недругов. Для достижения целей и решения задач по сибиризации России необходимо: 1 – сплочения всех патриотически настроенных прогрессивных сил, и прежде всего промышленности и бизнеса; 2 – активное развитие кооперации с наукой; 3 – приоритет опережающему развитию смежных отраслей; 4 – развитие передовых, перспективных отраслей промышленности округа; 5 – в итоге повышения качества жизни в СФО. Нужен проект по сибиризации России, с учетом опыта развития Московского региона, где все последние годы ВВП стабильно 5 и более процентов, практически не имея своих природных ресурсов, данный регион на протяжении всех последних лет является донором. Не маловажное значение, кто возьмет на себя ответственность реализовать данный проект, точнее команда, хочется верить, что основу этой команды будут составлять представители нашей новой элиты. В апреле 2025 года в историческом центре Сибири, городе Тобольске, соберутся ведущие ученые, общественные деятели, представители власти и бизнеса из Москвы, Сибири, Урала и дружественных стран. Главная тема – «сибиризация» России, то есть сдвиг экономического, культурного и духовного центра страны на Восток. В центре дискуссий

и всей концепции – идеи Сергея Караганова, доктора исторических наук, профессора, научного руководителя факультета мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ, почётного председателя Совета по внешней и оборонной политике, ответственного редактора и научного руководителя проекта «Сибирская Россия: поворот на Восток 2.0. Есть робкий оптимизм, что наш президент, наше правительство, опираясь на доверие и поддержку нашего народа примут мудрое решение, найдут средства и на очередных экономических форумах, наконец запустят долгожданный проект по сибиризации России. Настало время понять нам всем, что будущее России зависит от реализации проекта «сибиризации» нашей страны, нашей Родины, где Сибирь будет выступать хранителем подлинной сущностью российского народа.

Литература

1. Нитяго И.В. Проблемы и перспективы социально-экономического развития Сибири // Интерэкспо ГЕО-Сибирь-2012. VIII Междунар. науч. конгр. Междунар. науч. конф. «Экономическое развитие Сибири и Дальнего Востока. Экономика природопользования, землеустройство, лесоустройство, управление недвижимостью»: сб. материалов в 4 т. (Новосибирск, 10–20 апреля 2012 г.). – Новосибирск: СГГА, 2012. – Т. 2. – С. 89–94.

2. Плотников И.Н. Новый комплексный инвестиционный цикл «Большая Сибирь» в России: проблемы, реальность, перспектива // Инновации и продовольственная безопасность. – 2022. – № 2 (36). – С. 77–82.

3. Плотников И.Н. Перенос столицы из Москвы в Сибирь: проблемы, мифы, реальность // Инновации и продовольственная безопасность. – 2023. – № 1 (39). – С. 102–108.

4. Суслов В.И. История экономических учений // Социолог в двух мирах (Воспоминания о Владимире Эммануиловиче Шляпентохе): сб. статей / сост.: Ю.П. Воронов, Г.И. Ханин. – Москва: ЦСМИМ, 2019. – С. 54–55.

5. Суслов В.И., Лавровский Б.Л. Имидж Сибири в зеркале экономической истории и стратегии // Имиджи Сибири / Под науч. ред. В.И. Супруна. – Новосибирск: Фонд социо-прогностических исслед. «Тренды», 2008. – С. 108–134.

6. Лавров С.В. Заявление на презентации департамента партнерства с Африкой МИД РФ // EADaily. – URL: <https://eadaily.com/ru/news/2025/02/04/lavrov-povorot-rossii-v-storonu-zapada-byi-tragicheskoy-oshibkoy> (дата обращения: 20.05.2025).

7. Путин В.В. Выступление на итоговой пленарной сессии Петербургского международного экономического форума 16 июня 2023 г. // Сайт Президента России. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/71435> (дата обращения: 20.05.2025).

ECONOMIC FEASIBILITY OF SIBERIANIZATION OF RUSSIA: CHALLENGES AND PROBLEMS

Plotnikov I.N.

Novosibirsk State University of Economics and Management

The article examines the economic feasibility of a strategic shift of Russia's economic development center to Siberia. Based on an interdisciplinary approach, the key challenges and problems of implementing this project are analyzed. Factors such as spatial potential, resource base, security and logistics issues are considered. The thesis is substantiated that Siberianization is capable of ensuring the country's economic sovereignty, sustainable development and security in the long term. The main directions and priorities for the implementation of this large-scale task are defined.

Keywords: Siberia, economy, investments, development, economic activity, space, security.

References

1. Nityago I.V. Problems and prospects of socio-economic development of Siberia [Problemy i perspektivy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri] // Interexpo GEO-Siberia-2012. VIII Mezhdunar. nauch. kongr. Mezhdunar. nauch. konf. «Ekonomicheskoe razvitiye Sibiri i Dal'nego Vostoka. Ekonomika prirodopol'zovaniya, zemleustroystvo, lesoustroystvo, upravlenie nedvizhimost'yu»: sb. materialov v 4 t. (Novosibirsk, 10–20 aprelya 2012 g.). – Novosibirsk: SGGA, 2012. – Vol. 2. – P. 89–94.

2. Plotnikov I.N. A new comprehensive investment cycle “Greater Siberia” in Russia: problems, reality, prospects [Novyi kompleksnyi investitsionnyi tsikl “Bol'shaya Sibir” v Rossii: problemy, real'nost', perspektiva] // Innovatsii i prodovol'stvennaya bezopasnost'. – 2022. – No. 2 (36). – P. 77–82.

3. Plotnikov I.N. Transfer of the capital from Moscow to Siberia: problems, myths, reality [Perenos stolitsy iz Moskvy v Sibir': problem, mify, real'nost'] // Innovatsii i prodovol'stvennaya bezopasnost'. – 2023. – No. 1 (39). – P. 102–108.

4. Suslov V.I. History of Economic Doctrines [Istoriya ekonomicheskikh uchenii] // Sotsiolog v dvukh mirakh (Vospominaniya o Vladimire Emmanuiloviche Shlyapentokhe): sb. statei / comp.: Yu.P. Voronov, G.I. Khanin. – Moscow: TSSMiM, 2019. – P. 54–55.

5. Suslov V.I., Lavrovsky B.L. The Image of Siberia in the Mirror of Economic History and Strategy [Imidzh Sibiri v zerkale ekonomicheskoi istorii i strategii] // Images of Siberia [Imidzhi Sibiri] / Under scientific ed. V.I. Suprun. – Novosibirsk: Fond sotsio-prognosticheskikh issled. “Trendy”, 2008. – P. 108–134.

6. Lavrov S.V. Statement at the presentation of the Department of Partnership with Africa of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation [Zayavlenie na prezentatsii departamenta partnerstva s Afrikoj MID RF] // EADaily. – URL: <https://eadaily.com/ru/news/2025/02/04/lavrov-povorot-rossii-v-storonu-zapada-byi-tragicheskoy-oshibkoy> (accessed: 20.05.2025).

7. Putin V.V. Speech at the final plenary session of the St. Petersburg International Economic Forum, June 16, 2023 [Vystuplenie na itogovoi plenarnoi sessii Peterburgskogo mezhdunarodnogo ekonomicheskogo foruma 16 iyunya 2023 g.] // Website of the President of Russia. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/71435> (accessed: 20.05.2025).

Романинец Руслан Николаевич,

канд., экон., наук, доцент кафедры инновационного менеджмента и управление проектами Донецкий филиал «РАНХИГС»

Мызников Иван Александрович,

канд., экон., наук, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере, Донецкий филиал «РАНХИГС»

В настоящем исследовании рассматриваются перспективы развития территорий в контексте возрастающего значения инноваций. Анализируется, как внедрение новых технологий, бизнес-моделей и организационных структур может стать драйвером социально-экономического роста, повышения конкурентоспособности и качества жизни на региональном уровне. Особое внимание уделяется практическим аспектам реализации инновационной политики, включая формирование благоприятной экосистемы, развитие человеческого капитала и эффективное управление территориальными ресурсами.

Ключевые слова: инновации, инновационное развитие, развитие территорий, региональная экономика, социально-экономический рост.

Глобализационные процессы и ускоренное технологическое развитие детерминируют трансформацию парадигм регионального развития, ставя перед территориальными образованиями комплексные вызовы и открывая беспрецедентные возможности. В условиях эскалации конкуренции за привлечение инвестиционных потоков, аккумуляцию квалифицированных трудовых ресурсов и расширение рынков сбыта, инновационная емкость территории становится определяющим фактором ее долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности. Инновация, в своей многоаспектной интерпретации, не ограничивается лишь сферой технологических нововведений, но охватывает также прогрессивные модели организации производственных процессов, управленческих структур, системы предоставления услуг и социокультурной сферы. Следовательно, прогностические оценки траекторий развития территорий неразрывно коррелируют с их когнитивной готовностью и имплементационным потенциалом в части генерации, адаптации и масштабирования инновационных решений.

Теоретико-методологическим фундаментом концепции инновационного развития территорий служат постулаты региональной экономики, парадигма кластерного подхода, положения институциональной экономики и принципы инновационного менеджмента. Ключевым элементом данной концепции является представление о территории как о сложной, многокомпонентной экосистеме, включающей в себя научные и образовательные учреждения, промышленные предприятия, органы государственной власти, финансово-кредитные институты и, что особенно важно, человеческий капитал. Функциональная эффективность данной экосистемы определяется степенью ее inter-institutional взаимодействия и способностью к синтезу новых знаний, последующей их коммерциализации и интеграции в социальную практику. Особую роль в данном процессе играют инновационные кластеры, представляющие собой консолидированные образования, формируемые по отраслевым или технологическим признакам. Кластерная организация способствует интенсификации обмена знаниями, редукции транзакционных издержек и ускорению имплементации инновационных проектов, тем самым повышая общую инновационную активность территории.

Схематическое представление региональной инновационной системы, иллюстрирующее взаимосвязь ее ключевых компонентов: координации, законодательства, финансово-кредитных институтов, информационных потоков, научно-технического потенциала и кадрового обеспечения.

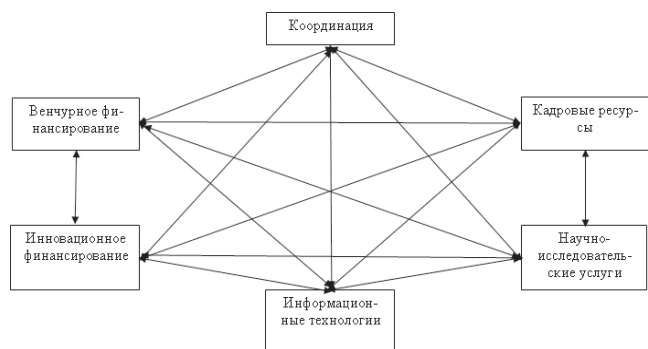


Рис. 1. Региональная инновационная система [3; 5]

Инновационная активность территории демонстрирует многогранное и синергетическое воздействие на ее социально-экономический ландшафт. Императивное внедрение передовых технологических решений и прогрессивных разработок продуктов находится в прямой корреляции с ростом производительности труда. Данный феномен, в свою очередь, выступает катализатором для генерации высококвалифицированных рабочих мест в нарождающихся и развивающихся секторах экономики, а также способствует экспоненциальному расширению экспортного потенциала территории. Вследствие этого, наблюдается стимулирование роста валового регионального продукта, что имплицитно ведет к повышению уровня доходов населения.

Кроме того, инновационные трансформации играют роль катализатора диверсификации экономической структуры, минимизируя ее ресурсную зависимость и повышая резистентность к экзогенным шокам и волатильности внешних рынков. Развитие секторов, базирующихся на знаниях и технологиях, открывает возможности для формирования новых экономических ниш и снижает уязвимость перед конъюнктурными колебаниями традиционных отраслей.

Привлекательность инновационно-ориентированной территории проявляется в ее имманентной способности к аккумуляции талантливых специалистов из различных областей, стимулированию формирования новых предпринимательских инициатив и, как кумулятивный эффект, повышению общего уровня качества жизни ее резидентов.

Таблица 1. Влияние инновационной активности на ключевые показатели территориального развития [1; 2; 5]

Показатель	Влияние инноваций
Производительность труда	Повышение за счет автоматизации, оптимизации процессов, внедрения новых технологий
Создание рабочих мест	Появление высококвалифицированных позиций в новых отраслях и сферах
Экспортный потенциал	Рост доли наукоемкой и конкурентоспособной продукции на мировых рынках
Диверсификация экономики	Снижение зависимости от традиционных секторов, развитие новых ниш

Показатель	Влияние инноваций
Привлечение талантов	Формирование притягательной среды для квалифицированных специалистов
Качество жизни	Улучшение доступа к новым услугам, технологиям, повышение уровня образования и здравоохранения

Представленный анализ убедительно демонстрирует, что инновационная активность территории оказывает многоаспектное положительное воздействие на ее социально-экономическое развитие. В частности, отмечается существенное повышение производительности труда, обусловленное повсеместной автоматизацией производственных процессов, оптимизацией операционных циклов и интеграцией прорывных технологий. Данный рост, в свою очередь, является стимулом для генерации высококвалифицированных рабочих мест в новых и перспективных отраслях экономики, что, в свою очередь, способствует расширению экспортного потенциала за счет увеличения доли наукоемкой и конкурентоспособной продукции на глобальных рынках. Инновации также выступают в роли мощного драйвера диверсификации экономической структуры, минимизируя зависимость от традиционных секторов и открывая новые ниши для развития. Более того, территории, ориентированные на инновации, демонстрируют повышенную привлекательность для талантливых специалистов, что, в совокупности с имплементацией передовых технологий и услуг, ведет к общему улучшению качества жизни их резидентов, проявляющемуся в повышении стандартов образования и здравоохранения.

Следовательно, для обеспечения устойчивого развития территорий посредством инноваций, требуется имплементация целенаправленной и комплексной политики. Ключевыми векторами такой политики являются:

- Формирование благоприятной инновационной экосистемы. Данный аспект предполагает создание и поддержку развитой инфраструктуры, включающей технопарки, бизнес-инкубаторы и центры трансфера технологий, а также обеспечение функционирования продвинутых исследовательских и опытно-конструкторских центров. Критически важным является достижение эффективного синергетического взаимодействия между научным сообществом, представителями бизнеса и государственными институтами, с целью элиминирования регуляторных и институциональных барьеров для плодотворного сотрудничества.
- Развитие человеческого капитала. Реализация инновационного потенциала немыслима без наличия высококвалифицированных специалистов. Это требует стратегических инвестиций в системы образования и программы непрерывной переподготовки, направленные на формирование компетенций, востребованных в со-

временных инновационных секторах. Параллельно, первостепенное значение приобретают поддержка предпринимательского мышления и стимулирование креативности среди населения.

- Инвестиционная и финансовая поддержка. Имплементация инновационных проектов зачастую требует существенных финансовых вложений. Важную роль в обеспечении финансирования стартапов и масштабировании успешных инновационных инициатив играют государственные и частные инвестиционные фонды, механизмы венчурного финансирования, а также модели государственно-частного партнерства.
- Стимулирование спроса на инновации. Помимо создания инновационных продуктов и услуг, критически важно формировать адекватный спрос на них. Это может быть достигнуто путем предоставления преференциальных условий компаниям-инноваторам, посредством проведения государственных закупок инновационной продукции, а также через реализацию программ поддержки потребительского спроса на инновационные решения.
- Информационная и коммуникационная поддержка. Формирование единого информационного пространства, в рамках которого участники инновационной экосистемы могут осуществлять обмен идеями, устанавливать партнерские отношения и получать доступ к необходимым ресурсам, является условием для поступательного развития. Организация профильных конференций, форумов и выставок выступает в качестве инструмента для широкого распространения знаний и стимулирования инновационной активности на региональном уровне.

Эффективное развитие территорий через прирост инноваций требует имплементации целенаправленной и комплексной политики, охватывающей несколько ключевых направлений. Среди них выделяются формирование благоприятной инновационной экосистемы, развитие человеческого капитала, обеспечение инвестиционной и финансовой поддержки, стимулирование спроса на инновации, а также информационная и коммуникационная поддержка. Эти направления, реализуемые через определенные инструменты, формируют основу для поступательного социально-экономического прогресса (табл. 2).

Таблица 2. Инструментарий поддержки инновационного развития территорий [1; 4]

Направление политики	Ключевые инструменты
Инновационная экосистема	Технопарки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, R&D инфраструктура, платформы для сотрудничества
Человеческий капитал	Образовательные программы, программы переподготовки, поддержка предпринимательства, развитие креативных индустрий

Направление политики	Ключевые инструменты
Финансовая поддержка	Венчурные фонды, государственные субсидии, гранты, налоговые льготы, механизмы ГЧП
Стимулирование спроса	Государственные закупки, программы поддержки внедрения, субсидии для потребителей
Информационная поддержка	Информационные порталы, конференции, форумы, акселерационные программы

Представленная таблица наглядно иллюстрирует, каким образом каждое из стратегических направлений инновационной политики находит свое имплементационное выражение в конкретных инструментах. Инновационная экосистема, выступая в качестве фундамента для генерации и последующей коммерциализации идей, опирается на функционирование таких институциональных образований, как технопарки и бизнес-инкубаторы, а также на наличие развитой исследовательской инфраструктуры и платформ для установления партнерских отношений. Развитие человеческого капитала, являющегося критически важным ресурсом для осуществления инновационной деятельности, обеспечивается посредством реализации образовательных программ, программ переподготовки кадров, поддержки предпринимательской инициативы и активного развития креативных индустрий. Финансовая поддержка, исполняющая роль локомотива для реализации многочисленных инновационных проектов, осуществляется через диверсифицированные механизмы, включающие венчурные фонды, государственные субсидии, гранты, предоставление налоговых льгот и применение моделей государственно-частного партнерства. Стимулирование спроса на инновационную продукцию достигается посредством имплементации государственных закупок, запуска программ поддержки внедрения инноваций и предоставления субсидий для конечных потребителей. Наконец, информационная поддержка, необходимая для обеспечения когерентности и взаимосвязи всех участников инновационного процесса, реализуется через функционирование специализированных информационных порталов, организацию профильных конференций, форумов и акселерационных программ. Следовательно, синергетическое применение данного комплекса инструментов формирует комплексную среду, благоприятствующую устойчивому инновационному развитию территорий.

Исследование опыта регионов, демонстрирующих высокие темпы развития, опосредованные инновационной активностью, позволяет выявить ряд общих закономерностей. Так, территории, инвестирующие значительные ресурсы в исследования и разработки, формирующие сильные научно-образовательные кластеры и развивающие продуктивное партнерство между академическими учреждениями и бизнесом, зачастую достигают

лидерства в таких наукоемких отраслях, как информационные технологии, биотехнологии, фармацевтика и энергетика. Ярким примером является феномен Кремниевой долины в США, которая трансформировалась в глобальный центр инноваций благодаря своей уникальной экосистеме, стимулирующей экспоненциальный рост стартапов и привлечение ведущих мировых специалистов.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс развития территорий через призму инноваций сопряжен с определенными вызовами. К наиболее значимым из них относятся недостаточный уровень инвестиций в науку и научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), эмиграция квалифицированных кадров, наличие бюрократических барьеров, неполноценное развитие венчурной инфраструктуры, а также относительно низкий уровень инновационной культуры в обществе. Преодоление вышеуказанных барьеров требует имплементации системного подхода, долгосрочного стратегического планирования и скоординированных усилий всех заинтересованных стейкхолдеров.

Перспективы развития территорий в XXI веке носят имманентно обусловленный характер и неразрывно связаны с их имплементационной способностью к инновациям. Инновации выступают в качестве мощного катализатора, способствующего повышению конкурентоспособности, генерации новых рабочих мест, привлечению инвестиционных потоков и, как следствие, улучшению качества жизни населения. Эффективная инновационная политика, сфокусированная на формировании благоприятной экосистемы, развитии человеческого капитала и обеспечении адекватной финансовой поддержки, является детерминантой устойчивого и динамичного развития любого региона. Изучение и адаптация успешного международного опыта, а также целенаправленная работа по преодолению существующих барьеров позволят российским территориям полностью раскрыть свой имманентный инновационный потенциал и занять достойное место в парадигме глобальной экономики.

Литература

1. Волчкова И.В., Вотякова И.В., Воробьева Е.С., Филиппова Н.А. Оценка инновационного потенциала моногородов в условиях формирования территории опережающего развития // Экономика строительства. – 2022. – № 2. – С. 12–19.

2. Мантаева Э.И., Голденова В.С., Слободчикова И.В. Проблемы и перспективы инновационного развития региона в современных условиях // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – № 2. – С. 99–110.

3. Мантаева Э.И., Голденова В.С., Слободчикова И.В. Проблемы и перспективы развития технологического предпринимательства в системе региональной экономики // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2020. – № 4. – С. 74–81.

4. Матвеев В.В. Производительные силы: стратегический фактор инновационного развития территорий // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2022. – Т. 32. – № 5. – С. 829–835.

5. Никитская Е.Ф., Пьянкова А.Ю. Устойчивое инновационное развитие территории: дискуссионные подходы к определению // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 449–455.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF INNOVATION

Romaninets R.N., Myznikov I.A.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

This study examines the prospects for the development of territories in the context of the increasing importance of innovation. The article analyzes how the introduction of new technologies, business models and organizational structures can become a driver of socio-economic growth, increasing competitiveness and quality of life at the regional level. Special attention is paid to practical aspects of the implementation of innovation policy, including the formation of a favorable ecosystem, the development of human capital and effective management of territorial resources.

Keywords: innovation, innovative development, territorial development, regional economy, socio-economic growth.

References

1. Volchkova I.V., Votyakova I.V., Vorobyeva E.S., Filippova N.A. Assessment of the Innovative Potential of Single-Industry Towns in the Context of the Formation of an Advanced Development Territory // Construction Economics. – 2022. – No. 2. – P. 12–19.

2. Mantaeva E.I., Goldenova V.S., Slobodchikova I.V. Problems and Prospects of Innovative Development of a Region in Modern Conditions // Bulletin of Volgograd State University. Economics. – 2022. – No. 2. – P. 99–110.

3. Mantaeva E.I., Goldenova V.S., Slobodchikova I.V. Problems and Prospects of Development of Technological Entrepreneurship in the System of Regional Economy // Bulletin of the State University of Education. Series: Economics. – 2020. – No. 4. – P. 74–81.

4. Matveev V.V. Productive forces: a strategic factor in innovative development of territories // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". – 2022. – Vol. 32. – No. 5. – P. 829–835.

5. Nikitskaya E.F., Pyankova A. Yu. Sustainable innovative development of the territory: controversial approaches to definition // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – No. 2 (67). – P. 449–455.

Совершенствование финансовой политики предприятия

Свиридова Ирина Дмитриевна,

директор, Филиал Российского государственного социального университета в г. Анапа
E-mail: Irina02svir@mail.ru

Седых Наталья Корнельевна,

кандидат экономических наук, преподаватель, Филиал Российского государственного социального университета в г. Анапа
E-mail: sedih@rambler.ru

Чайковская Ирина Николаевна,

кандидат экономических наук., доцент, Филиал Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачёва в г. Прокопьевске
E-mail: irinapr57@rambler.ru

Предмет. Организация финансовой политики предприятия, направления развития финансовой политики. Цель. Выявление особенностей развития и направления финансовой политики предприятия. Методология. Анализ и синтез, сравнение, трендовый анализ, факторный и регрессионный анализ. Результаты. Представлена характеристика финансовой политики предприятия, определена стратегия и тактика управления финансовой политикой, разработана система финансового планирования и финансовой устойчивости предприятия. Мероприятия, обеспечивающие снижение текущих финансовых потребностей и резервы по увеличению чистого оборотного капитала. Определены направления развития финансовой политики предприятия. Выводы. Оценка финансовой политики предприятия и перспективы его развития направлены на эффективное управление и использование современных методов и механизмов развития финансовой политики. Учитывая что, финансовая политика предприятия строится на совокупности экономических отношений распределения и использования хозяйственных средств, она ещё является многокомпонентной, и многовариантной.

Организованная система управления финансовыми ресурсами дает возможность предприятию достичь стратегических и тактических целей развития. При разработке стратегии развития предприятие должно учитывать свои интересы, стабильное развитие и платежеспособность. Для достижения поставленной цели ему необходимо разрабатывать мероприятия направленные на снижение текущих финансовых потребностей и определить резервы увеличения чистого оборотного капитала, что позволит равномерно погашать дебиторскую задолженность.

Ключевые слова: финансовая политика, финансовая стратегия, финансовое планирование, финансовая устойчивость, собственный капитал.

Настоящие условия функционирования и развития предприятия любой отрасли заключаются в развитии производства, выпуска конкурентоспособной продукции используя эффективные форм хозяйствования и управления производством. Политика управления предприятием успешно может реализовываться, только в том случае если будут использоваться современные финансовые инструменты и механизмы влияния на производственную систему. Учитывая что, финансовая политика предприятия строится на совокупности экономических отношений распределения и использования хозяйственных средств, она ещё является многокомпонентной, и многовариантной. Следовательно, должна отражать цели предприятия, возможности разработки мер улучшения производственного процесса в различных условиях его развития.

В основе разработки финансовой политики предприятия лежит построение эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей деятельности. Эти цели индивидуальны для каждого хозяйствующего субъекта. При отсутствии такой политики действия руководства и персонала становятся неосознанными, хаотичными, недальновидными. В результате предприятие впадает в зависимость от случайных обстоятельств. Успех финансовой политики предприятия определяется возможностью разрабатывать мероприятия по использованию финансов для осуществления его деятельности и решения финансовых вопросов по взаимоотношению с зарубежными предприятиями (рисунок 1).

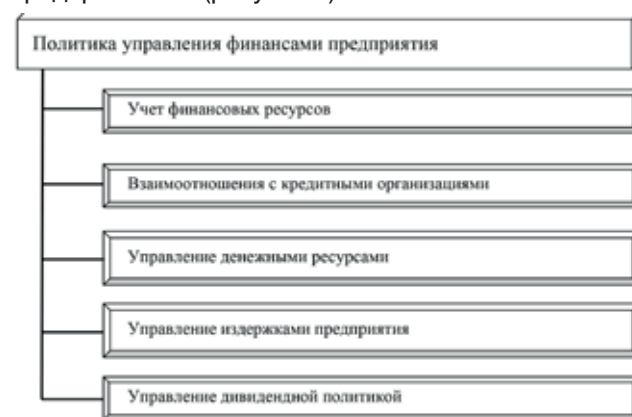


Рис. 1. Управление финансовой политики предприятия

Деятельность предприятия, основана на системе управления финансами, которая отражена в финансовом, налоговом и управленческом учете, что составляет систему управления финансами. Одним из направлений повышения эффективности проводимой финансовой политики в настоящее время является применение системы финансового планирования (рисунок 2).

Финансовое планирование должно полностью охватывать всю базу финансовых расчетов предприятия и возможность проводить полный текущий и оперативный контроль над поступлением и расходование финансовых средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии. Учитывая то, что финансовая политика многогранна, и её деятельность направлена на разработку и применение более перспективных направлений развития производства и производственных отношений, то предприятие должно правильно распределить свои ресурсы и определить перспективные направления своей деятельности. Это возможно только при определении эффективных и перспективных направлений развития производственных отношений, использовании собственных финансовых ресурсов и снижении банковской зависимости, что обеспечит конкурентное преимущество предприятию. Финансовая политика предприятия связана с определением финансовых источников обеспечивающих производство и возможностью его расширения. Хорошо продуманная финансовая политика позволит увеличить прибыльность и обеспечит отдачу от инвестиционного капитала, а также обеспечит предприятие собственными оборотными средствами.



Рис. 2. Система финансового планирования

При разработке финансовой политики учитывают определенные стратегические задачи:

- увеличение получаемой прибыли предприятием;
- улучшение финансовой устойчивости и финансовой привлекательности.

В рамках этих задач должна быть проведена оценка активов, реструктуризации задолженности по платежам в бюджет, разработаны программы мер по ликвидации задолженности предприятия, проведен анализ положения предприятия на рынке, и разработана стратегия развития финансовой политики. Разрабатывая стратегию развития предприятия необходимо учитывать интересы предприятия, денежные ресурсы для стабильного существования, а также возможность сохранить высокую платежеспособность. Это зависит от финансовой и производственной деятельности предприятия, способности своевременно рассчитываться по своим обязательствам и быть конкурентоспособным на рынке. Предприятие должно быть финансово устойчивым, для этого разрабатываются программы по организации движения капитала, которые направлены на обеспечения постоянного увеличения доходов по сравнению с расходами, что со-

хранит платежеспособность и появится возможность быть предприятию финансово независимым.

Учитывая, что финансовое положение предприятия зависит от непрерывной работы производства и обеспечения устойчивого финансового положения, стратегию развития, расширение сфер деятельности рассматривают как второстепенный план.

Предприятию, для поддержания своей финансовой устойчивости необходимо разрабатывать мероприятия обеспечивающие снижение текущих финансовых потребностей, определить резервы по увеличению чистого оборотного капитала (собственных оборотных средств), это позволит равномерно погашать дебиторскую задолженность. Создать комбинацию активов и пассивов таким образом, чтобы можно было снизить привлечение краткосрочных банковских кредитов для финансирования производственных запасов и кредиторской задолженности. Разработать политику управления собственным капиталом, которая будет включать программу увеличения собственного капитала за счет понижающей переоценки активов, что позволит уменьшить чистые активы в бухгалтерском отчете, разработать программу списания задолженности, которую предприятие считает безнадежной, что может привести к уменьшению активов за счет увеличения расходов. Это даст возможность предприятию генерировать избыточные денежные средства на нужды предприятия.

Литература

1. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2024. – 352 с.
2. Лазарева О.С. Прогнозирование финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия / О.С. Лазарева, И.Н. Советов // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6. – с. 24–27.

ENHANCEMENT OF THE FINANCIAL POLICY OF THE ENTERPRISE

Sviridova I.D., Sedykh N.K., Chaikovskaya I.N.

Russian State social university, Kuzbass State technical university

Production development and competitive products output estimate effective production management. Considering the fact that financial policy of the enterprise is based on the distribution of the household assets, it should be complex, i.e. it should reflect the goals of the enterprise, possibilities of its development and enhancement of the manufacturing processes in various landscapes.

When working out the strategy of the development of the enterprise, the enterprise itself should consider its interests, stable development and creditworthiness. To achieve the goal set the enterprise should develop measures aimed to reduce current financial needs and to estimate reserves for increasing of net working capital. Such measures will allow paying off debts receivable.

Keywords: financial policy, financial strategy, financial planning, financial sustainability, owned capital.

References

1. Kovalev V.V. Finances of organizations (enterprises): textbook / V.V. Kovalev, Vit. V. Kovalev. – Moscow: Prospect, 2024. – 352 p.
2. Lazareva O.S. Forecasting the financial condition and financial stability of an enterprise / O.S. Lazareva, I.N. Sovetov // Economy and entrepreneurship. – 2022. – No. 6. – pp. 24–27.

Формирование системы частных показателей оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации

Семина Даниил Владимирович,

аспирант базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ»
«Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство» ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: d.v.syomin@yandex.ru

Хоменко Екатерина Борисовна,

д.э.н., профессор, профессор базовой кафедрой, Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство» ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: Homenko.EB@rea.ru

В статье предложен методический инструментарий количественной оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации. Авторами расширено методическое обеспечение результатов оценки масштабирования бизнес-модели организации посредством формирования системы частных показателей. Авторская система частных показателей учитывает реализуемый организацией способ масштабирования бизнес-модели (совместные предприятия, филиальные сети, дилерские сети, слияния и поглощения, франчайзинг) и стадию жизненного цикла этого процесса в соответствии с подходом К. Кристенсена (разработка и первичная апробация, интенсивное масштабирование, экстенсивное масштабирование и возможный кризис с последующей модернизацией). На основе экспертных оценок определены пороговые значения предлагаемых показателей и даны рекомендации по выбору инструментов управления внутренними рисками организации в условиях масштабирования бизнес-модели. Приведены результаты апробации методики на материалах группы компаний АО «ФАБЕРЛИК».

Ключевые слова: бизнес-модель организации, масштабирование бизнес-модели, способ масштабирования бизнес-модели, жизненный цикл масштабирования, система частных показателей, внутренние риски масштабирования.

Результаты масштабирования бизнес-модели организации непосредственно зависят от корректности, репрезентативности количественного анализа факторов, тенденций и внутренних рисков данного процесса.

Для быстрого роста конкретной организации требуется применение соответствующего оценочного инструментария [1].

С целью совершенствования инструментария количественного анализа результатов масштабирования бизнес-моделей нами предлагается расширить методическое обеспечение ее оценки с позиций инициатора, традиционно заключающееся в сопоставлении затрат и доходов от масштабирования на различных стадиях жизненного цикла данного процесса.

Для оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации представляется целесообразным применение системы частных показателей, формируемую с учетом конкретного способа масштабирования и стадии жизненного цикла масштабирования бизнес-модели. При этом стадии жизненного цикла масштабирования бизнес-модели организации предлагается дифференцировать в соответствии с подходом обоснованным К. Кристенсеном. Исследователем выделены: стадия разработки бизнес-модели и ее первичной апробации; стадия интенсивного масштабирования; стадия экстенсивного масштабирования и стадия вероятного кризиса процесса масштабирования бизнес-модели и последующего выхода на новый этап жизненного цикла (за счет качественной модернизации параметров бизнес-модели, рационализации содержания маркетингового предложения, сопровождающего большинство способов масштабирования и т.п.) [2].

Отбор и валидация показателей выполнялись на основе многокритериального экспертного метода [3], включающего поэтапное анкетирование профильных специалистов, рейтинговое ранжирование и согласование результатов в рамках фасилитированных сессий.

Частные показатели оценки результатов масштабирования бизнес-моделей организаций систематизированы нами в соответствии с классификацией способов масштабирования бизнес-моделей (таблица 1).

Представленные в таблице 1 показатели могут быть дифференцированы в зависимости от стадии жизненного цикла процесса масштабирования бизнес-модели организации (таблица 2).

Таблица 1. Система частных показателей оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации

Способ масштабирования бизнес-модели	Показатели, рекомендуемые для оценки эффективности применения способов масштабирования бизнес-модели		
	Обозначения	Значения параметров	Нормальное значение
1. Учреждение совместных предприятий	NPV IRR	NPV – чистая приведенная (дисконтированная, текущая) стоимость совместного предприятия; IRR – внутренняя норма доходности инвестиций	NPV > 0 IRR > среднеотраслевая рентабельность инвестиций
2. Создание и развитие филиальной сети	Pri/Prk Pra/Prb Kvar(Pri)	Pri – рентабельность продаж i-го филиала (по валовой прибыли); Prk – рентабельность продаж организации в целом; Pra – средняя рентабельность продаж по филиалам; Prb – средняя рентабельность по отрасли, к которой относится организация; Kvar (Pri) – коэффициент вариации рентабельности продаж по филиалам	Pri/Prk > 1 Pra/Prb > 1 Kvar(Pri) → 0 (допустимо Kvar(Pri) < 0,7)
3. Использование услуг дилерских сетей	Dex Ai M	Dex – доля эксклюзивных дилерских структур в общем их количестве; Ai – удельный вес ассортимента, продаваемого через i-го дилера; M – мультипликатор прироста прибыли организации в зависимости от роста продаж через дилерские каналы	Dex → max Ai → 100,0% M > 1
4. Слияния и поглощения	Cb/Ob	Cb – фактическая цена продажи бренда; Ob – справедливая стоимость бренда, рассчитанная методами доходного подхода к оценке стоимости компаний и активов	Cb / Ob > 1
5. Франчайзинг	Pfi/Pfc Dp Ds	Pfi – рентабельность продаж i-го франчайзи; Pfc – рентабельность продаж франчайзера – инициатора (актора) масштабирования бизнес-модели; Dp – доля франчайзи, с которыми в рассматриваемый период прекращены договора; Ds – доля франчайзи, с которыми у франчайзера имели место судебные разбирательства	Pfi/Pfc > 1 Dp → 0 Ds → 0

Источник: разработана авторами

Таблица 2. Пороговые значения показателей в зависимости от стадии жизненного цикла процесса масштабирования бизнес-модели организации

Способ масштабирования	Стадии жизненного цикла процесса масштабирования			
	Стадия разработки бизнес-модели и ее первичной апробации	Стадия интенсивного масштабирования	Стадия экстенсивного масштабирования	Стадия кризиса процесса масштабирования и возможного выхода на новую стадию жизненного цикла
1. Учреждение совместных предприятий	Обеспечение NPV=0 не позднее границы первой и второй стадий жизненного цикла процесса масштабирования бизнес-модели		IRR > средняя рентабельность активов в отрасли	Обеспечение политики масштабирования, ориентированной на достижение положительного NPV
2. Создание и развитие филиальной сети	Kvar (Pri) < 0,7	Kvar (Pri) < 0,5	Kvar (Pri) < 0,3	Kvar (Pri) < 0,7
3. Использование услуг дилерских сетей	M > 0 ΣAi увеличивается для любых i. Показатель Dex не значим	M > 1 Dex > 50,0%	M > 1 Dex → 100,0%	M > 0 ΣAi может снижаться. Dex значим для новых ассортиментных позиций в рамках модернизированной бизнес-модели
4. Слияния и поглощения	Cb/Ob > 1			Cb > 0
5. Франчайзинг	Pfi/Pfc > 0 Dp, Ds – не рассчитываются	Pfi/Pfc > 1 Dp → 0 Ds – не рассчитывается	Pfi/Pfc > 1 Dp → 0 Ds → 0	Pfi/Pfc > 0 Dp, Ds не более, чем в предыдущий период

Источник: разработана авторами

При масштабировании бизнес-моделей организаций способом создания филиальной сети на стадиях интенсивного и экстенсивного роста процесса масштабирования бизнес-модели организации, как показано в таблице 2, значения коэффициентов вариации рентабельности не должны быть менее 0,5 и 0,3, соответственно (удовлетворительный и предпочтительный диапазоны данного коэффициента, аргументированные в общей теории статистики) [4, С. 145].

Предлагаемые показатели оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации апробированы на материалах группы компаний АО «ФАБЕРЛИК», российской парфюмерно-косметической компании, реализующий масштабирование путем создания и развития филиальной сети (таблица 3).

При реализации масштабирования способом формирования и развития филиальной сети пред-

лагается рассчитывать, помимо коэффициентов отношения рентабельности по каждому филиалу к рентабельности по компании в целом и соответствующей отрасли экономики, значение коэффициента вариации рентабельности. В идеале, в разрезе филиалов данный показатель не должен варьироваться крайне существенно, превышать значение, равное 0,3 (статистический граничный критерий высокого уровня волатильности рассматриваемой группы показателей). В противном случае будет иметь место неравномерное масштабирование бизнес-модели в разрезе филиалов организации, в принципе, свидетельствующее или о недостаточной эффективности самой бизнес-модели, организации бизнес-процессов [5], или о низкой результативности контроля головной структуры над филиалами в процессе масштабирования бизнес-модели.

Таблица 3. Оценка результатов масштабирования бизнес-модели группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» способом создания филиальной сети

Номер филиала группы компаний	Рентабельность деятельности (Pri), %	Отношение рентабельности деятельности филиала к рентабельности деятельности группы компаний, Pri/Prk	Отношение рентабельности деятельности филиала к средней рентабельности деятельности в подотрасли производства химической продукции, Pri/Prb	Комментарий
Филиал 1	19,3	1,12	1,61	Выше уровня компании и отрасли
Филиал 2	16,4	0,95	1,37	Ниже компании, выше отрасли
Филиал 3	7,2	0,42	0,60	Ниже обоих уровней – критическое отклонение
Филиал 4	13,8	0,80	1,15	Баланс между стабильностью и отклонением
Филиал 5	18,2	1,06	1,52	Высокая эффективность
Филиал 6	17,6	1,02	1,47	Выше среднегрупповых значений
Филиал 7	14,1	0,82	1,18	Работает стабильно
Филиал 8	22,4	1,30	1,87	Наиболее эффективный филиал

Источник: разработана автором

Среднее значение рентабельности деятельности по филиалам ($\bar{R}$) группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» в 2023 г. составило 16,12%, стандартное отклонение данного показателя (σ) равно 4,55%. Соответственно, коэффициент вариации (K_{var}) рентабельности деятельности филиалов группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» составит:

$$K_{var} = \frac{\sigma}{\bar{R}}$$

$$K_{var} = 4,55 / 16,12 = 0,28 < 0,3 \quad (1)$$

Несмотря на неудовлетворительный уровень рентабельности деятельности одного из филиалов, в среднем разброс данного показателя по группе компаний АО «ФАБЕРЛИК» в 2023 г. был допустимым, что свидетельствует об относительно сбалансированном масштабировании бизнес-модели производства косметической продукции и бытовой химии в разрезе филиалов исследуемой организации.

При любом отклонении от «нормы» частных показателей необходимо оперативно реализовать корректирующие и превентивные меры, чтобы не допу-

стить реализацию рисков, а именно глубокий анализ причин, адаптацию организационных процессов, пересмотр договорных и контрольных механизмов, а также усиление обучения и мотивации задействованных подразделений или партнёров. Средняя эффективность филиальной сети АО «ФАБЕРЛИК» соответствует нормальным значениям. Значение рентабельности (16,12%) превышает среднеотраслевой уровень, что подтверждает экономическую эффективность применяемого способа масштабирования бизнес-модели организации.

АО «ФАБЕРЛИК» в 2025 году находится на этапе экстенсивного масштабирования своей бизнес-модели. Это подтверждается высокими темпами роста выручки, территориальной экспансией на новые рынки, в частности, Латинской Америки, и усиливающейся нагрузкой на сеть консультантов. По итогам 2024 года выручка Фаберлик достигла 29,7 млрд руб., что на 23,7% больше, чем годом ранее. Чистая прибыль составила около 4,4 млрд руб., увеличившись на 24,4%. Рентабельность продаж выросла до 20,4% против 12,9% в 2023 году.

Компания сохраняет высокие показатели рентабельности собственного капитала (ROE=42%) и активов (ROA=26,5%).

Экстенсивное масштабирование бизнес-модели группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» проявляется в акценте на количественное расширение сети консультантов и новых стран присутствия при сохранении прежней структуры бизнес-процессов; в увеличении оборотов преимущественно за счёт роста продаж и географии, а не за счёт глубокой инновационной

трансформации продуктовой линейки; в повышении объёмов маркетингового давления внутри сетевой структуры («план по обороту», жёсткие KPI и зависимость доходов консультантов от рекрутирования); в расширении производства без существенного изменения ключевой модели дистрибуции.

В таблице 4 систематизированы инструменты управления внутренними рисками организации в условиях масштабирования бизнес-модели способом создания филиальной сети.

Таблица 4. Инструменты управления внутренними рисками организации в условиях масштабирования бизнес-модели способом создания филиальной сети

Инструменты управления внутренними рисками	Стадия жизненного цикла (ЖЦ) процесса масштабирования бизнес-модели			
	Стадия разработки бизнес-модели и ее первичной апробации	Стадия интенсивного масштабирования	Стадия экстенсивного масштабирования	Стадия кризиса процесса масштабирования и возможного выхода на новую стадию ЖЦ
	Критерии оценки результатов создания и развития филиальной сети			
	Kvar (Pri)<0,7	Kvar (Pri)<0,5	Kvar (Pri)<0,3	Kvar (Pri)<0,7
Инициатора масштабирования бизнес-модели	Разработка системы стандартов и регламентов; Разработка система обучения и адаптации персонала; Анализ потенциальных локаций для филиалов; Разработка финансовой модели филиалов	Развитие структуры управления; Система многоуровневого контроля качества; Система KPI для филиальной сети; Централизованная система мониторинга внутренних рисков; Единая IT-инфраструктура	Делегирование полномочий региональным центрам управления; Корректировка инвестиционной стратегии; Выявление лучших практик управления внутренними рисками филиалов	Аудит функционирования филиальной сети; Создание антикризисной команды; Сегментация филиалов по жизнеспособности и оптимизация их деятельности; Корректировка стратегии масштабирования бизнес-модели; Планирование антикризисных мероприятий
Партнеров по масштабированию бизнес-модели	Создание филиально-го реестра рисков; Создание чек-листов и инструкций для стандартных операций	Цифровые инструменты формирования отчетности; Предложения по внедрению инноваций в деятельность филиала; Предложения по корректировке системы стандартов и регламентов	Внедрение лучших практик управления внутренними рисками филиала; Предложения по расширению филиальной сети	Участие в программах оптимизации деятельности; Участие в выполнении плана антикризисных мероприятий

Источник: разработана автором

По итогам оценки результатов масштабирования бизнес-модели организации в разрезе реализуемого способа нами предложены практические рекомендации по совершенствованию управления развитием организации в части внедрения инструментов управления, способствующих снижению остроты влияния внутренних рисков.

Для группы компаний АО «ФАБЕРЛИК» в условиях масштабирования бизнес-модели способом создания филиальной сети на стадии экстенсивного масштабирования бизнес-модели целесообразно на уровне головной организации расширить делегирование полномочий менеджменту филиалов. Это управленческое решение оправдано, так как на уровне филиалов уже накоплен достаточный опыт оперативного решения текущих задач. Анализ лучших практик управления внутренними рисками филиалов позволил выявить набор инструментов управления, применения которого способ-

ствует превентивному управлению внутренними рисками.

Таким образом, использование системы частных показателей позволяет объективно оценивать результаты масштабирования бизнес-модели на данной стадии жизненного цикла и оценить целесообразность принятия управленческих решений по его корректировке. Представленные метрики могут быть интегрированы в систему внутреннего контроллинга и KPI-аналитики, выступая инструментом стратегического мониторинга результатов масштабирования бизнес-модели организации.

Литература

1. Глупко-Федоричева С.С., Миракян А.Г. Масштабирование бизнеса: как выбрать подходящую модель развития молодому бренду одежды? // Инновации и инвестиции. 2022. № 5 (64). URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/masshtabirovanie-biznesa-kak-vybrat-podhodyaschuyu-model-razvitiya-molodomu-brendu-odezhdy/viewer (дата обращения: 15.09.2025).

2. Кристенсен К. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.

3. Волков В.И. Методика экспертной оценки проектов инновационной направленности // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сер. Машиностроение. 2004. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspertnoy-otsenki-proektov-innovatsionnoy-napravlenosti> (дата обращения: 24.09.2025).

4. Арьков В.Ю. Эконометрические оценки: учебное пособие / М.: Издательские решения, 2021. – 276 с.

5. Ляндау Ю.В. Процессно-проектное управление организациями комплекса ЖКХ – Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2014. – № 4 – (70). – С. 52–60.

6. Ляндау Ю.В. Проектирование процессно-ориентированной структуры Инновации и инвестиции. – 2013. – № 3. – С. 17–20.

7. Быкова О.Н., Шпилёва А.А. Кластерная модель развития регионов через внедрение и адаптацию предпринимательского опыта Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33. № 4. – С. 561–567.

8. Начевский М.В. Управление развитием бизнес-инкубаторов на основе криптодиссипативного подхода Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 316–319.

DEVELOPING A SYSTEM OF PRIVATE INDICATORS FOR ASSESSING THE RESULTS OF AN ORGANIZATIONS BUSINESS MODEL SCALING

Semin D.V., Khomenko E.B.

Plekhanov Russian University of Economics

This article proposes a methodological toolkit for quantitatively assessing the results of an organization's business model scaling. The

authors expand the methodological support for assessing the results of an organization's business model scaling by developing a system of private indicators. This system of private indicators takes into account the organization's method of scaling its business model (joint ventures, branch networks, dealer networks, mergers and acquisitions, franchising) and the stage of this process's life cycle in accordance with K. Christensen's approach (development and initial testing, intensive scaling, extensive scaling, and a possible crisis followed by modernization). Based on expert assessments, threshold values for the proposed indicators are determined and recommendations are provided for selecting tools for managing the organization's internal risks during business model scaling. The results of testing the methodology using materials from the FABERLIC group of companies are presented.

Keywords: organizational business model, business model scaling, business model scaling method, scaling life cycle, system of partial indicators, internal scaling risks.

References

1. Glupko-Fedoricheva S.S., Mirakyan A.G. Scaling a Business: How to Choose the Right Development Model for a Young Clothing Brand? // Innovations and Investments. 2022. No. 5 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/masshtabirovanie-biznesa-kak-vybrat-podhodyaschuyu-model-razvitiya-molodomu-brendu-odezhdy/viewer> (accessed: 15.09.2025).

2. Christensen K. The Innovator's Dilemma / Clayton M. Christensen; Trans. from English. – Moscow: Alpina Business Books, 2004. – 239 p.

3. Volkov V.I. Methodology for Expert Evaluation of Innovative Projects // Bulletin of Bauman Moscow State Technical University. Series: Mechanical Engineering. 2004. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspertnoy-otsenki-proektov-innovatsionnoy-napravlenosti> (date of access: 09/24/2025).

4. Arkov V. Yu. Econometric estimates: a tutorial / Moscow: Publishing solutions, 2021. – 276 p.

5. Lyandau Yu.V. Process-project management of organizations in the housing and communal services complex – Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2014. – No. 4 – (70). – Pp. 52–60.

6. Lyandau Yu.V. Design of a process-oriented structure Innovations and investments. – 2013. – No. 3. – Pp. 17–20.

7. Bykova O.N., Shpileva A.A. Cluster Model of Regional Development through the Implementation and Adaptation of Entrepreneurial Experience Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. – 2023. – Vol. 33. No. 4. – P. 561–567.

8. Nachevskiy M.V. Managing the Development of Business Incubators Based on the Crypto-Dissipative Approach Innovations and Investments. – 2023. – No. 10. – P. 316–319.

Роль промышленной инфраструктуры в стратегическом развитии региональной промышленности

Лабудин Михаил Александрович,

директор Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России
E-mail: info@akitrf.ru

Серёгин Михаил Сергеевич,

заместитель директора по инфраструктурному развитию
Ассоциации кластеров, технопарков и ОЭЗ России
E-mail: mseriogin@akitrf.ru

В статье подробно рассматривается влияние объектов промышленной инфраструктуры на развитие региональной промышленности в субъектах Российской Федерации. К таким объектам относятся промышленные технопарки, технопарки в сфере высоких технологий, индустриальные парки и другие формы инфраструктурных элементов, способствующих развитию производственного сектора. Анализ включает описание текущего состояния формирования, функционирования и эффективности этих объектов, а также их ключевую роль в стимулировании инвестиционной активности, модернизации производственных процессов и повышении конкурентоспособности региональной экономики в целом. Особое внимание уделяется выявлению факторов, которые способствуют развитию промышленной инфраструктуры, таких как наличие современных инфраструктурных элементов, условий для инновационной деятельности, уровень поддержки со стороны государства и региона, а также наличие научно-образовательной базы. В статье рассматриваются возможные меры по созданию новых инструментов поддержки, включая развитие отраслевых технопарков и индустриальных парков, предоставление налоговых льгот, грантов, субсидий и иных форм государственной и региональной поддержки. Также даны рекомендации по совершенствованию государственной политики, развитию межрегионального сотрудничества и привлечению частных инвестиций, что поможет обеспечить устойчивое развитие промышленного комплекса, модернизацию производства и рост инвестиционной привлекательности регионов России.

Ключевые слова: промышленная инфраструктура; региональная промышленная политика; промышленные технопарки; технопарки в сфере высоких технологий; индустриальные парки.

В условиях современного глобального экономического пространства создание и модернизация промышленной инфраструктуры занимает ключевое место в стратегии социально-экономического развития регионов. Обеспечение эффективной работы промышленных предприятий, внедрение инновационных технологий, создание условий для привлечения инвестиций – все эти задачи требуют системного подхода к формированию инфраструктурной базы.

Особое значение приобретают технопарки и индустриальные парки как элементы региональной промышленной политики, выступающие драйверами промышленного прогресса. В рамках данной статьи рассматриваются теоретические основы, современные концептуальные подходы, механизмы государственной поддержки и практический опыт реализации программ развития промышленной инфраструктуры в российских регионах. Целью работы является анализ эффективности существующих подходов к созданию промышленной инфраструктуры, формулирование рекомендаций по их совершенствованию, а также выявление новых перспективных направлений развития таких площадок в условиях меняющегося технологического и экономического ландшафта.

Промышленная инфраструктура – совокупность объектов недвижимого имущества, объектов транспортной инфраструктуры и коммунальной инфраструктуры, необходимых для осуществления деятельности в сфере промышленности [1]. Она выступает ключевым фактором экономического роста, способствуя снижению производственных издержек, повышению качества продукции, ускорению внедрения инноваций и расширению рынков сбыта. Развитая инфраструктура привлекает инвестиции, способствует созданию новых рабочих мест и формированию устойчивого экономического развития.

Практика показывает, что успешные регионы характеризуются высоким уровнем развития инфраструктуры, наличием современных технопарков и индустриальных парков, интегрированных в общую стратегию промышленного развития. В то же время регионы с недостаточно развитой инфраструктурой сталкиваются с ограничениями в масштабировании и модернизации производств. Несмотря на то, что в России для различных типов объектов промышленной инфраструктуры утверждены свои нормативные требования и стандарты в рамках соответствующих постановлений Правительства РФ, на практике органы государственной власти субъектов РФ часто испытывают сложности с их применением и интерпретацией. Наблюдается

терминологическая путаница и нечеткость в определении функций объектов, что приводит к неправильному позиционированию площадок и снижению эффективности их использования. Например, некоторые регионы ошибочно классифицируют площадки как технопарки, тогда как, по сути, они являются индустриальными парками, и наоборот. Такое несоответствие затрудняет понимание инвесторами и предпринимателями назначения площадок, их преимуществ и условий функционирования.

В целях устранения этих проблем и повышения эффективности использования объектов промышленной инфраструктуры необходимо учитывать международный опыт создания и развития индустриальных парков и технопарков. В рамках проведения научно-исследовательской работы по анализу международных практик выявлены успешные подходы и модели, которые могут быть адаптированы к российским условиям [2]. Эти исследования позволяют определить лучшие практики в определении функций объектов, их классификации и управлении, а также обеспечить более стройное и понятное позиционирование площадок на рынке.

Одной из ключевых задач данной статьи является разъяснение действующих нормативных требований с целью помочь региональным администрациям, инвесторам и предпринимателям четко различать типы объектов промышленной инфраструктуры, а также определять их целевое назначение и функциональные особенности. В рамках этой работы по методическому сопровождению, разъяснению и донесению до бизнеса в регионах информации о понятии объектов промышленной инфраструктуры, а также о порядке их создания и развития уже активно осуществляет Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России. Предлагаемые рекомендации и аналитические материалы, основанные на международном опыте и современных исследованиях, направлены на формирование единых подходов к восприятию типологии площадок, что позволит повысить эффективность реализации программ развития промышленной инфраструктуры в регионах России.

Прежде всего целесообразно рассмотреть такой тип объекта промышленной инфраструктуры, как индустриальный (промышленный) парк. Индустриальные (промышленные) парки – это специально организованные территории, которые предоставляют производственным компаниям доступ к современной инфраструктуре, что способствует снижению издержек и формированию благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности. Деятельность данных объектов регламентирована постановлением Правительства РФ от 4 августа 2015 г. № 794 [3]. Требования к индустриальным паркам были зафиксированы в федеральном законодательстве ранее, чем для иных объектов промышленной инфраструктуры, в том числе в Федеральном законе «О промышленной политике в Российской Федерации».

История индустриальных парков начинается ещё 1990-х годах. После распада Советского Сою-

за значительное число заводов и фабрик утратили свою конкурентоспособность и без государственной поддержки были вынуждены прекратить функционирование. Вследствие этого на территории страны образовались крупные производственные площадки, зачастую обременённые задолженностями перед местными органами власти и поставщиками коммунальных услуг. Многие из этих объектов не соответствовали требованиям для установки современного оборудования, однако часть из них была пригодна для преобразования в индустриальные парки формата «браунфилд». Благодаря государственной поддержке и усилиям частных инвесторов начали формироваться первые индустриальные (промышленные) парки. В то время таких объектов было немного, но к началу 2000-х годов их количество стремительно возросло, хотя данный процесс носил зачастую фрагментарный и несистемный характер. Основной проблемой являлось отсутствие единых нормативных правил и стандартов на федеральном уровне, регулирующих создание и эксплуатацию подобных парков.

Важным шагом стало создание стандарта ГОСТ «Индустриальные парки. Требования» [4], который определил направление развития и установил критерии создания современных промышленных зон.

В текущих реалиях нормативного регулирования индустриальный парк – это территория площадью от 8 гектаров, которая может реализовываться в двух форматах:

- пустой участок (площадка), на который резиденты заходят, подключаются к общей коммунальной и транспортной инфраструктуре индустриального парка и самостоятельно создают производственные корпуса под свои нужды;
- территория с готовой инфраструктурой – это полностью подготовленная площадка с построенными производственными корпусами и инженерными системами, куда резиденты могут сразу заходить, размещать оборудование и запускать производства.

Резидентами индустриальных парков выступают компании, осуществляющие производство промышленной продукции на территории парка. При этом законодательством не предусмотрено обязательство для резидентов вести научно-технические исследования или заниматься инновационной деятельностью в рамках производственного процесса. Иными словами, резидентом индустриального парка может стать предприятие, ранее эксплуатировавшее арендованные площади вне территории парка, которое переносит производство на его территорию без необходимости разработки новой продукции. Следует также отметить, что в рамках постановления Правительства РФ № 794 выделяются дополнительные подвиды индустриального парка, а именно:

- агропромышленный парк, который предназначен для размещения резидентов, осуществляющих производство первичной или последующей промышленной переработки сельскохозяйственной продукции, сырья и продоволь-

ствия. При этом на территории такого парка допускается присутствие компаний, выпускающих сопутствующую продукцию, например, картонную упаковку для продуктов питания;

- **экопромышленный парк** – площадка, предназначенная для размещения компаний, осуществляющих утилизацию, обработку и обезвреживание отходов, а также вовлечение отходов в хозяйственный оборот в качестве вторичного сырья при производстве промышленной продукции.

Индустриальные парки в России пользуются стабильным интересом со стороны бизнеса и регионов, что подтверждается их количеством – более 370, из которых 65% уже функционируют, а остальные на этапе создания [5]. Ежегодный прирост новых парков составляет в среднем 7–8%, что свидетельствует о продолжающемся росте заинтересованности и развитии этого вида объекта промышленной инфраструктуры. Такая интенсивная экспансия отражает признание индустриальных парков как значимого инструмента стимулирования промышленного развития, привлечения инвестиций и создания новых рабочих мест, что в совокупности способствует укреплению экономического потенциала и повышению конкурентоспособности регионов Российской Федерации.

С экономической точки зрения индустриальные парки оказывают существенное влияние на формирование и реализацию региональной промышленной политики в субъектах Российской Федерации. На территории индустриальных парков создано более 326 тысяч рабочих мест.

Анализ статистических данных демонстрирует, что наиболее высокая концентрация индустриальных парков сосредоточено в Центральном федеральном округе (42,1%), а также в Приволжском (17,7%) и Уральском (10,3%) округах. Такое неравномерное территориальное распределение инфраструктурных объектов указывает на высокую степень концентрации ресурсов в отдельных регионах, что может порождать дисбалансы в региональном развитии и ограничивать потенциал для более равномерного экономического роста на всей территории страны. Концентрация инициатив и капиталовложений в ведущих экономических центрах способна усиливать региональные социально-экономические различия и затруднять развитие менее активных территорий, что представляет собой важный вызов для обеспечения сбалансированного национального развития и расширения возможностей ведения бизнеса во всех регионах Российской Федерации.

Следующим видом объектов промышленной инфраструктуры являются промышленные технопарки. Деятельность промышленных технопарков регламентирована постановлением Правительства РФ от 27 декабря 2019 г. № 1863 [6]. Промышленные технопарки представляют собой инфраструктурные комплексы, аналогичные индустриальным паркам, однако ориентированные на размещение резидентов, осуществляющих де-

ятельность, связанную с освоением производства промышленной продукции. Иными словами, компании, размещённые в технопарках, ведут научно-исследовательскую и инновационную деятельность, направленную на разработку, модификацию новых продуктов либо совершенствование производственных технологий.

В отличие от индустриальных парков, площадь территории промышленных технопарков должна быть не менее 1 гектара, при этом предъявляются обязательные требования к наличию производственных и административных помещений общей площадью не менее 5000 квадратных метров, предназначенных для размещения резидентов. Таким образом, промышленные технопарки – это более компактные индустриальные парки, при этом резиденты должны не просто производить продукцию, а заниматься освоением её выпуска. Аналогично индустриальным паркам, промышленные технопарки классифицируются на несколько подвидов, закреплённых постановлением Правительства РФ № 1863:

- **агропромышленные технопарки** (агробiotехнопарки) – специализированные территории, оснащённые современными технологиями и оборудованием для производства и переработки сельскохозяйственной продукции. На этих площадках также проводятся научные исследования и разработки в области биотехнологий, селекции растений и животных с целью создания новых сортов, пород и технологий, способствующих повышению эффективности и инновационности сельскохозяйственного производства.
- **экотехнопарк** – площадка, специализированная площадка для размещения компаний, осуществляющих утилизацию, обработку и обезвреживание отходов, а также вовлечение вторичных материалов в хозяйственный оборот в качестве сырья для производства промышленной продукции либо проведения научно-технической и инновационной деятельности с целью освоения промышленного выпуска продукции из вторичного сырья.

Кроме того, отдельным постановлением Правительства РФ № 1659 предусмотрен ещё один подвид – промышленный технопарк в сфере электронной промышленности [7]. Данный тип технопарков предназначен для размещения резидентов, чья деятельность непосредственно связана с освоением выпуска продукции электронной промышленности. При этом требования к минимальной площади производственных и административных помещений увеличиваются до 10000 квадратных метров. Помимо промышленных технопарков в Российской Федерации закреплено понятие технопарков в сфере высоких технологий. Эти площадки предназначены для размещения резидентов, осуществляющих деятельность по обеспечению производства промышленной продукции цифровыми решениями, а также по выводу на рынок новых продуктов и услуг. Проще говоря, это инфраструктурные комплексы для компаний IT-сектора, которые представляют цифровые продукты и сервисы промыш-

ленным предприятиям. Деятельность технопарков в сфере высоких технологий регламентирована постановлением Правительства РФ № 1381 [8].

В отличие от промышленных технопарков у таких площадок нет требований к площади территории, при этом все остальные требования синхронизированы.

История возникновения технопарков в России отличается от промышленных парков. Первым технопарком в России считается Томский научно-технологический парк, созданный в 1990 году при Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники. В течение 1990-х годов подобные парки начали активно создаваться по всей стране, преимущественно в университетских городах: в 1991 году был открыт технопарк МИЭТ в Зеленограде, в 1992 – научный парк МГУ, а в 1993 – технопарк при МИФИ. В конце 2000-х годов Россия осознала стратегическую важность развития высоких технологий для экономического роста, модернизации отраслей и повышения конкурентоспособности на международном рынке. В 2005 году Президент Российской Федерации В.В. Путин одобрил программу поддержки технопарков, а в 2006 году была принята комплексная стратегия их создания, реализация которой началась с 2007 года. Основная цель данной стратегии – стимулирование развития высокотехнологичных отраслей экономики и превращение их в драйверы экономического роста. В период с 2007 по 2014 годы из федерального бюджета было выделено около 13,4 миллиардов рублей для поддержки региональных технопарков, что позволило создать 12 таких объектов. В 2015 году был утвержден ГОСТ, разработанный Ассоциацией кластеров, технопарков и ОЭЗ России [9] и регламентирующий требования и направления развития технопарков.

В 2018 году началась плотная работа по внесению в законодательное регулирование деятельность технопарков. 27 июня 2018 года Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал Федеральный закон, закрепляющий законодательные основы деятельности промышленных технопарков [10]. В том числе весомый вклад в это урегулирование внесла Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России, за счёт проведения ряда совещаний и проведения опроса тех инфраструктурных площадок, которые уже функционировали на момент 2018 года с идеологией технопарка, но при этом не имели такого статуса.

Технопарки в России продолжают вызывать устойчивый интерес со стороны бизнеса и региональных властей. Ежегодно создается в среднем от 3% до 4%, что свидетельствует о постоянном росте активности и расширении сети подобных объектов промышленной инфраструктуры. Такая динамика развития отражает признание технопарков как эффективного инструмента стимулирования промышленного роста, привлечения инвестиций и создания новых рабочих мест. В результате это способствует укреплению экономического

потенциала и повышению конкурентоспособности российских регионов.

Аналогично индустриальным паркам, большая часть технопарков сосредоточена в Центральном и Приволжском федеральных округах, где сосредоточено более 65% всех объектов. Такая неравномерность распределения технопарков ограничивает возможности для более сбалансированного экономического развития на пространственном уровне, создавая региональные диспропорции. Подробную информацию о динамике развития площадок, состоянии их инфраструктуры и ключевых показателях можно найти в Бизнес-навигаторе «Технопарки России» [11]. Этот деловое издание также содержит ежегодный национальный рейтинг технопарков, который позволяет определить наиболее инвестиционно-привлекательные инфраструктурных площадок для реализации инвестиционных проектов.

Если рассматривать вклад объектов промышленной инфраструктуры в развитие промышленного потенциала субъектов Российской Федерации в целом, статистические данные говорят сами за себя. По состоянию на конец 2024 года резиденты индустриальных парков и технопарков инвестировали свыше 800 миллиардов рублей. В соответствии со Сводной стратегией развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года [12], одной из ключевых задач является достижение целевого показателя национальной цели – «реальный рост инвестиций в основной капитал не менее чем на 70% по сравнению с уровнем 2020 года». Данный показатель достигается посредством активного стимулирования инвестиций в промышленный сектор экономики. Таким образом, объекты промышленной инфраструктуры выступают важными точками притяжения для инвесторов.

На территории объектов промышленной инфраструктуры к концу 2024 года создано 412,5 тысяч рабочих мест, что составляет 5,8% от общего числа занятых в обрабатывающей промышленности [13]. При этом численность занятых ежегодно увеличивается, что соответствует основным положениям Стратегии пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года. В частности, стратегия предусматривает обеспечение проектов в сфере промышленности региональной промышленной и социальной инфраструктурой с целью привлечения трудовых ресурсов, учитывая приоритеты национальных проектов технологического лидерства, технологического суверенитета, включая радиоэлектронную промышленность и производство критически важной промышленной продукции [14].

Одним из факторов ежегодной положительной динамики количества объектов промышленной инфраструктуры является методическая поддержка регионов в части обучения создания и развития таких объектов. Институтом экономики знаний вот уже на протяжении 5 лет реализуется методическая программа Минпромторга России «Лиде-

ры развития инфраструктуры» [15]. Методическая программа направлена на формирование в субъектах Российской Федерации управленческих команд, обладающих необходимыми знаниями федеральных приоритетов развития промышленности и практическими навыками применения механизмов государственной поддержки, направленных на создание и развитие объектов промышленной инфраструктуры. Также Ассоциацией кластеров, технопарков и ОЭЗ России в партнерстве с МГТУ «Станкин» запущен цикл лекций по индустриальным паркам и технопаркам в рамках образовательной программы «Менеджмент высокотехнологичного бизнеса» на кафедре экономики и управления. Целью программы является не только предоставление студентам теоретических знаний о концепциях и особенностях функционирования индустриальных парков и технопарков, но и развитие у них практических компетенций, которые востребованы в современной промышленности. Такой подход позволит подготовить квалифицированные кадры для новой индустрии, которая активно строится на принципах цифровизации, инновационных технологий и конкуренции на глобальном уровне. Благодаря сочетанию теории и практики студенты смогут лучше ориентироваться в условиях современного промышленного сектора и быть более конкурентоспособными на рынке труда.

О том, что количество объектов промышленной инфраструктуры ежегодно увеличивается свидетельствует и поручение Президента Российской Федерации В.В. Путина по созданию не менее 100 промышленных парков, технопарков и бизнес-парков для размещения субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года [16]. Выполнение данного поручения возложено на Минэкономразвития России, которое уже реализуется в рамках предоставления субсидии в соответствии с постановлением Правительства РФ № 316 [17].

Важным фактором развития индустриальных парков и технопарков сегодня является не только создание инфраструктуры для размещения предприятий, но и формирование условий для их кооперации. Согласно Стратегии пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года также одним из принципов промышленности является строительство и реконструкции объектов региональной промышленной инфраструктуры в приоритетном порядке в рамках индустриальных (промышленных) парков, промышленных технопарков, а также исходя из потребностей развития промышленных кластеров. Создание промышленных кластеров на базе объектов промышленной инфраструктуры позволяет сокращать добавленную стоимость у предприятий за счёт локализации взаимосвязанных процессов, высвобождая тем самым ресурсы для дальнейшего развития производства.

Примерами таких объектов являются промышленный технопарк «ИКСЭл» во Владимирской области, где размещены предприятия климатического оборудования – участники межрегионального

промышленного кластера «ИКСЭл», а также промышленный технопарк «Абат» в Чувашской Республике, который объединяет компании, выпускающие торгово-технологическое оборудование для предприятий общественного питания и являющиеся участниками одноименного с технопарком промышленного кластера.

В качестве стратегического направления развития промышленной инфраструктуры целесообразно стимулировать создание отраслевых индустриальных парков и технопарков. Данный механизм уже апробирован в Российской Федерации и демонстрирует положительные результаты.

Ярким примером успешной государственной поддержки является программа создания промышленных технопарков в сфере электронной промышленности, реализуемая Минпромторгом России посредством предоставления целевых субсидий. На сегодняшний день одобрено восемь проектов в пяти субъектах Российской Федерации, что свидетельствует о высокой востребованности и эффективности данной меры. Указанная программа была разработана для содействия выпуску и реализации продукции, соответствующей мероприятиям и целевым индикаторам Стратегии развития электронной промышленности Российской Федерации [18].

Аналогичный позитивный опыт наблюдается в агропромышленном комплексе. В рамках федерального проекта «Создание условий для развития научных разработок в селекции и генетике» Минсельхоз России реализует программу поддержки агробиотехнопарков. Благодаря этой инициативе в трех регионах страны было создано три агробиотехнопарка [19]. Целью предоставления гранта является внедрение в агропромышленный комплекс современных технологий.

Кроме того, в соответствии с национальным проектом «Средства производства и автоматизация» до 2030 года запланировано создание не менее пяти промышленных технопарков в станкоинструментальной отрасли [20]. Эти площадки будут способствовать освоению производства новых видов высокотехнологичных станков и комплектующих, обеспечивая технологический суверенитет страны. Важно подчеркнуть, что потребность в подобных инфраструктурных проектах не ограничивается электронной и станкоинструментальной промышленностью. Создание отраслевых технопарков является не менее актуальным и для других стратегически важных секторов, таких как химическая промышленность, робототехника. Индустриальные парки и технопарки в химическом секторе могут выступить платформой для внедрения передовых технологий, развития прикладных научных исследований и наращивания производственного потенциала. Они позволяют консолидировать усилия научных центров, производственных предприятий и инновационных компаний, создавая тем самым благоприятные условия для эффективной коммерциализации новых решений и стимулирования роста отрасли в целом. Создание отрасле-

вых объектов в сфере робототехники также играет важную роль в развитии данного сегмента. Такие платформы позволяют объединить научные центры, разработчиков, производственные компании и стартапы, создавая условия для обмена знаниями, совместной работы и внедрения инноваций. Технопарки по робототехнике будут способствовать ускорению разработки новых роботизированных решений, повышению их качества и надежности, а также сокращению времени выхода продукции на рынок.

Таким образом, целенаправленное развитие отраслевой инфраструктуры в форме промышленных парков и технопарков должно стать одним из стратегических приоритетов государственной промышленной политики. Реализация этого курса будет способствовать диверсификации экономики, повышению ее технологического уровня и обеспечению долгосрочного устойчивого развития различных промышленных секторов, включая химическую промышленность.

Литература

1. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ.
2. Исследования международного опыта создания, развития и эксплуатации промышленных парков, технопарков и промышленных кластеров, а также выработка методологических подходов адаптации зарубежного опыта в практической деятельности промышленных парков, технопарков и промышленных кластеров на территории Российской Федерации // Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России URL: <https://akitrf.ru/upload/iblock/365/Daidzhest.24.240516.pdf> (дата обращения: 22.10.2025).
3. Постановление Правительства Российской Федерации «Об промышленных (промышленных) парках и управляющих компаниях промышленных (промышленных) парков» от 04.08.2015 № 794.
4. ГОСТ Р 56301–2014 «Промышленные парки. Требования».
5. Атлас промышленности // Геоинформационная система промышленных парков, технопарков и кластеров URL: <https://gispr.gov.ru/gisip/#/sections/parks:2336/map/36.494527,55.234452/6/parks:wkeC?lng=ru> (дата обращения: 12.10.2025).
6. Постановление Правительства Российской Федерации «О промышленных технопарках и управляющих компаниях промышленных технопарков» от 27.12.2019 № 1863.
7. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении Правил предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на государственную поддержку проектов создания, развития и (или) модернизации объектов инфраструктуры промышленных технопарков в сфере электронной промышленности» от 19.09.2022 № 1659.

8. Постановление Правительства Российской Федерации «О технопарках в сфере высоких технологий и управляющих компаниях технопарков в сфере высоких технологий» от 25.08.2023 № 1381.

9. ГОСТ Р 56425–2021 «Технопарки. Требования».

10. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 27.06.2018 № 160-ФЗ.

11. Аналитические материалы // Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России URL: <https://akitrf.ru/technoparks/analiticheskie-materialy/> (дата обращения: 22.10.2025).

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 N 1512-р» от 09.09.2023 № 2436-р.

13. Актуальные тенденции на рынке труда в отраслях промышленности // Институт статистических исследований и экономики знаний URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1036783179.pdf> (дата обращения: 19.10.2025).

14. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» от 28.12.2024 г. № 4146-р.

15. Лидеры развития инфраструктуры // Методическая программа «Лидеры развития инфраструктуры» URL: <https://leadprom.ru/> (дата обращения: 22.10.2025).

16. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию от 30.03.2024 г. № Пр-616.

17. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» от 15.04.2014 № 316.

18. Распоряжение Правительства Российской Федерации «О Стратегии развития электронной промышленности РФ на период до 2030 г. и плане мероприятий по ее реализации» от 17.01.2020 г. № 20-р.

19. Решение о порядке предоставления субсидии «Гранты в форме субсидий на оказание государственной поддержки создания и развития агропромышленных технопарков (агробiotехнопарков)» от 23.12.2024 г. № 25–68467–01806-Р.

20. Национальный проект «Средства производства и автоматизации» // Правительство России URL: <http://government.ru/rugovclassifier/928/about/> (дата обращения: 19.10.2025).

THE ROLE OF INDUSTRIAL INFRASTRUCTURE IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY

Labudin M.A., Seryogin M.S.

Association of Clusters and Technoparks of Russia

The article examines in detail the impact of industrial infrastructure facilities on the development of regional industry in the constituent

entities of the Russian Federation. These facilities include industrial technology parks, high-tech technology parks, industrial parks, and other forms of infrastructure elements that contribute to the development of the manufacturing sector. The analysis includes a description of the current state of the formation, functioning, and effectiveness of these facilities, as well as their key role in stimulating investment activity, modernizing production processes, and increasing the competitiveness of the regional economy as a whole. Special attention is paid to identifying the factors that contribute to the development of industrial infrastructure, such as the availability of modern infrastructure elements, conditions for innovative activities, the level of support from the government and the region, as well as the availability of a scientific and educational base. The article discusses possible measures to create.

Keywords: industrial infrastructure; regional industrial policy; industrial technology parks; high-tech technology parks; industrial parks

References

1. Federal Law "On Industrial Policy in the Russian Federation" dated December 31, 2014, No. 488-FZ.
2. Research of international experience in the creation, development, and operation of industrial parks, technology parks, and industrial clusters, as well as the development of methodological approaches to adapting foreign experience to the practical activities of industrial parks, technology parks, and industrial clusters in the Russian Federation // Association of Clusters, Technology Parks, and SEZs of Russia URL: <https://akitrf.ru/upload/iblock/365/Daidzhest.24.240516.pdf> (date accessed: October 22, 2025).
3. Resolution of the Government of the Russian Federation "On Industrial Parks and Management Companies of Industrial Parks" dated August 4, 2015, No. 794.
4. GOST R 56301–2014 "Industrial Parks. Requirements."
5. Atlas of Industry // Geoinformation System of Industrial Parks, Technology Parks, and Clusters URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#/sections/parks:2336/map/36.494527,55.234452/6/parks:wkeC?lng=ru> (accessed: October 12, 2025).
6. Resolution of the Government of the Russian Federation "On Industrial Technology Parks and Management Companies of Industrial Technology Parks" dated December 27, 2019, No. 1863.
7. Resolution of the Government of the Russian Federation "On Approval of the Rules for the Provision and Distribution of Subsidies from the Federal Budget to the Budgets of Constituent Entities of the Russian Federation for State Support Projects for the Creation, Development, and (or) Modernization of Infrastructure Facilities of Industrial Technology Parks in the Electronics Industry" dated September 19, 2022, No. 1659.
8. Resolution of the Government of the Russian Federation "On High-Tech Technology Parks and High-Tech Technology Park Management Companies" dated August 25, 2023, No. 1381.
9. GOST R 56425–2021 "Technology Parks. Requirements".
10. Federal Law "On Amendments to the Federal Law "On Industrial Policy in the Russian Federation" dated June 27, 2018 No. 160-FZ.
11. Analytical Materials // Association of Clusters, Technology Parks, and SEZs of Russia URL: <https://akitrf.ru/technoparks/analiticheskie-materialy/> (date of access: October 22, 2025).
12. Order of the Government of the Russian Federation "On Amendments to the Order of the Government of the Russian Federation dated June 6, 2020 No. 1512-r" dated September 9, 2023 No. 2436-r.
13. Current Trends in the Labor Market in Industrial Sectors // Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1036783179.pdf> (date accessed: 19.10.2025).
14. Order of the Government of the Russian Federation "Strategy for Spatial Development of the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast up to 2036" dated 28.12.2024 No. 4146-r.
15. Leaders in Infrastructure Development // Methodological Program "Leaders in Infrastructure Development" URL: <https://lead-prom.ru/> (date accessed: 22.10.2025).
16. List of Instructions for the Implementation of the Presidential Address to the Federal Assembly dated 30.03.2024 No. Pr-616.
17. Resolution of the Government of the Russian Federation "On Approval of the State Program of the Russian Federation "Economic Development and Innovative Economy" dated April 15, 2014, No. 316.
18. Order of the Government of the Russian Federation "On the Strategy for the Development of the Electronic Industry of the Russian Federation through 2030 and the Action Plan for its Implementation" dated January 17, 2020, No. 20-r.
19. Decision on the Procedure for Providing a Subsidy "Grants in the Form of Subsidies for the Provision of State Support for the Creation and Development of Agro-Industrial Technology Parks (Agrobiotechnoparks)" dated December 23, 2024, No. 25–68467–01806-R.
20. National Project "Means of Production and Automation" // Government of Russia URL: <http://government.ru/rugovclassifier/928/about/> (date of access: 19.10.2025).

Повышение энерго и ресурсо-эффективности предприятий в сложившихся экономических условиях

Трейдман Марина Геннадьевна,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и права Санкт-Петербургский университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В исследовании представлены особенности организации систем энергоменеджмента в компаниях и организациях, отмечена актуальность данных подходов и выделены основные принципы энергоменеджмента в сложившихся экономических условиях, рассмотрены особенности создания оптимальных режимов для функционирования систем энергоменеджмента. В исследовании представлены особенности организации систем энергоменеджмента на промышленном предприятии, при этом сформированы принципы энергоэффективности и ресурсосбережения, сформированы подходы к управлению процессами в сфере энергоменеджмента.

Ключевые слова: ресурсоэффективность, энергопотребление, энергоемкость, энергоменеджмент, управление потреблением ресурсов

В настоящее время для современных предприятий и компаний вопросы энергосбережения и ресурсной эффективности стоят достаточно остро и затрагивают не только энергетический, но и материальный баланс в деятельности организации. Внедрение данных принципов способствует устойчивости производственных систем. Внедрение данных подходов дает возможность повысить конкурентоспособность как производственных систем, так и продуктов, и услуг организации. Важным направлением является ресурсоэффективность, так как она позволяет [3]:

- снизить себестоимость продукции (меньшее потребление ресурса способствует его рациональному использованию, а также сокращение потерь как материальных, так и энергетических дает возможность создать систему);
- повысить энергобезопасность объектов (снижение ресурсоемкости позволяет контролировать перебои поставок, нестабильную логистическую ситуацию, изменения цен) [6];
- экологизировать деятельность предприятия за счет снижения углеродного следа продукции (предприятия должны становятся экологически ответственными и экологически ориентированными, при этом уровень энергоэффективности напрямую связан с издержками предприятия, то есть повышение показателей энергоэффективности позволяет снижать риски новых издержек);
- создать систему комплаенса, согласно нормативам и стандартам позволяет предприятиям внедрять в практику деятельности наилучшие доступные технологии и стандарты нефинансовой отчетности);
- дает возможность улучшить имидж предприятия (формирует положительный имидж социальноответственных предприятий перед общественностью, органами государственной власти и местного самоуправления);
- участие в грантах и финансировании от органов государственной власти и местного самоуправления (возможность получения дополнительного финансирования и государственной поддержки);
- осуществляет развитие энергетической инфраструктуры предприятия (позволяет сформировать оптимальную инфраструктуру с использованием искусственного интеллекта и цифровых технологий, позволяет проводить анализ и прогнозировать использование ресурсов, искать скрытые потери и разрабатывать мероприятия по их снижению);

- формирование цифровой платформы для последующего привлечения частных инвестиций в энергетическую инфраструктуру (цифровые платформы для предоставления частных инвестиций в развитие энергетических источников, в том числе возобновляемых).

Принципы энергоэффективности направлены на изменение системы управления в организации, направленные на модернизацию производственных мощностей и инженерных решений в сложившихся условиях хозяйствования [7].

Энерго и ресурсосбережение связано с [4]:

- снижением потерь ресурсов и энергии в различных процессах деятельности организации;
- с необходимостью устранения нерационально организованных режимов работы;
- необходимость снижения затрат на транспортировку как самой продукции, так и энергетических ресурсов;
- изменение и устранение неэффективных подходов и способов управления как ресурсами, так и энергией в компании.

Применение принципов энергоэффективности проявляется в том, что применение данных подходов трансформационный инструмент для проведения первично диагностики затрат и возможности их сокращения в сложившихся условиях хозяйствования. Энергопотребление напрямую связано с надежностью, стабильностью, точностью и управляемостью производственных процессов. Энергоэффективность можно считать инструментом повышения технологического лидерства организации. Таким же по важности и стратегической значимости является применение и внедрение наилучших доступных технологий в деятельность компаний, все эти элементы взаимосвязи.

Мероприятия по энергоэффективности могут также относиться к наилучшим доступным технологиям. Ряд компаний стала применять альтернативные источники энергии, при этом без предварительного проведения мероприятий по энергоэффективности нет возможности реализовывать более глубокие изменения и технологические решения.



Рис. 1. Классификация мер энергоэффективности [1]

Принципы энергоэффективности могут внедряться как комплекс организационных мер, что позволяет более рационально использовать мате-

риальные ресурсы и энергию в сложившихся условиях хозяйствования, при этом необходимо осуществление системных изменений в действующих условиях трансформации промышленной деятельности.



Рис. 2. Факторы энергоэффективности предприятий [2]

Многие предприятия в современных условиях хозяйствования внедряют системы энергоменеджмента, в частности стандарты ИСО 50000, данный управленческий подход позволяет контролировать энергопотребление, что дает возможность получать результаты на долгосрочную перспективу и регулировать деятельность организации, то есть механизмы управления как ресурсами, так и энергией, и получением энергетических источников, сокращать потери и сопоставить результаты с производственными задачами. На предприятии должен осуществляться энергоаудит, он может быть как формальным, так и стратегическим, все зависит от его целей, при этом он должен охватывать организационные аспекты [5].

Существенные эффекты можно получить на таких мероприятиях как пересмотр режимных карт, осуществление необходимого технического обслуживания, оптимизация работы части оборудования, такого как насосы и компрессоры. Данные мероприятия могут окупиться за 6–12 месяцев.

После этого могут осуществляться мероприятия по цифровизации процессов, которые позволят повысить точность контроля за осуществлением процессов в области энергоменеджмента и энергоэффективных технологий. Эти системы позволяют осуществить прогнозирование и планирование использования ресурсов в тех или иных процессах и учесть внешние факторы, влияющие на хозяйственную ситуацию. Особенно эффективны подходы для высокотехнологичных производств, имеющих энергоемкую основу, так как данные технологии позволяют принимать решения в режиме реального времени и контролировать их. Эти инструменты дают возможность построить гибкую систему управления.

Технологическая модернизация требует существенных инвестиционных вложений, то есть изменения технологических процессов, либо замены производственного оборудования на более современное. Эти подходы и мероприятия дают долгосрочный эффект от деятельности, так как позво-

ляют снижать потребление ресурсов и энергии на долгосрочную перспективу.

Также перспективным направлением является использование вторичных ресурсов, таких как сбросное тепло, возможности утилизации выхлопных газов. Использование представленных ранее подходов к управлению дает возможность выстраивать предприятиям долгосрочную ресурсную стратегию.

Государство в последние годы поддерживает направление по внедрению энергоменеджмента в деятельность организаций, и принятая Стратегия социально-экономического развития регионов Российской Федерации до 2050 года задает общий вектор на экологизацию и внедрение систем энергоменеджмента в деятельность предприятий.

Таким образом, использование систем энергоменеджмента позволяет предприятиям оптимизировать затраты и повышать показатели по ресурсной эффективности и стратегически развивать предприятия.

Литература

1. Ануфриев В. П., Гудим Ю.В., Каминов А.А. Устойчивое развитие. Энергоэффективность. Зеленая экономика: монография / Москва: ИНФРА-М, 2021. – 200 с.
2. Данилов Н.И. Энергоэффективность-основа устойчивого развития экономики Среднего Урала / Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 96 с.
3. Цилибина В.М. Энергоэффективность экономики: методология и практика / Национальная академия наук Беларуси, Институт экономики. – Минск: Беларуская наука, 2021. – 214 с.
4. Петров М. Б., Аверина Л.М., Игнатьева Е.Д. Энергоэффективность и тарифообразование в энергетике / Екатеринбург: Институт экономики, 2007. – 42 с.
5. Касаева Т. В., Кертбиев З.М. Энергоэффективность российской промышленности: противоречивые тенденции и инструменты рыночных институциональных преобразований: монография / Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Пятигорский гос. лингвист. ун-т». – Пятигорск: ФГБОУ ВПО «Пятигор-

ский государственный лингвистический университет», 2015. – 177 с.

6. Зверев А.В. Энергоэффективность и энергосбережение: мировой опыт для России / Москва: Статистика России, 2011. – 175 с.

7. Самарин О.Д. Теплофизика. Энергосбережение. Энергоэффективность / Москва: МГСУ: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2009. – 292 с.

IMPROVING ENERGY AND RESOURCE EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

Treyman M.G.

St. Petersburg University of Industrial Technologies and Design

The study presents the features of the organization of energy management systems in companies and organizations, notes the relevance of these approaches, and highlights the main principles of energy management in the current economic conditions. The study also examines the features of creating optimal modes for the functioning of energy management systems.

The study presents the features of organizing energy management systems at an industrial enterprise, and it has developed principles of energy efficiency and resource conservation, as well as approaches to managing energy management processes.

Keywords: resource efficiency, energy consumption, energy intensity, energy management, resource consumption management

References

1. Anufriev V.P., Gudim Yu. V., Kaminov A.A. Sustainable Development. Energy Efficiency. Green Economy: Monograph / Moscow: INFRA-M, 2021. – 200 p.
2. Danilov N.I. Energy Efficiency-the Basis of Sustainable Development of the Economy of the Middle Urals / Preprint. – Yekaterinburg: Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2005. – 96 p.
3. Tsilibina V.M. Energy Efficiency of the Economy: Methodology and Practice / National Academy of Sciences of Belarus, Institute of Economics. – Minsk: Belaruskaya Nauka, 2021. – 214 p.
4. Petrov M.B., Averina L.M., Ignatieva E.D. Energy Efficiency and Tariff Formation in the Energy Sector / Yekaterinburg: Institute of Economics, 2007. – 42 p.
5. Kasaeva T.V., Kertbiev Z.M. Energy efficiency of the Russian industry: contradictory trends and tools of market institutional transformations: monograph / Federal State Budget. educat. institution of higher Prof. education "Pyatigorsk State linguist. un-t". Pyatigorsk: Pyatigorsk State Linguistic University, 2015, 177 p.
6. Zverev A.V. Energy efficiency and energy conservation: world experience for Russia / Moscow: Statistics of Russia, 2011. 175 p.
7. Samarin O.D. Thermophysics. Energy saving. Energy Efficiency / Moscow: MGSU: Publishing House of the Association of Construction Universities, 2009. – 292 p.

Автоматизация процесса оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия

Дужан Тимур Олегович,

магистрант, напр. «Прикладная информатика», ФГБОУ ВО «Кубанский ГАУ имени И.Т. Трубилина»
E-mail: duzhan.tima@mail.ru

Тюнин Евгений Борисович,

к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский ГАУ имени И.Т. Трубилина»
E-mail: tunin_ora@mail.ru

В статье предложен способ автоматизации процесса управления и оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия. Потребность такой автоматизации обосновывается возможностью ускорения процесса принятия управленческих решений, снижения трудовых затрат, обеспечения прозрачности решений. Произведен обзор существующих систем автоматизации, на основе сделаны выводы о необходимости реализации собственного проекта. Предложено оценивать эффективность лечебно-профилактической деятельности совокупностью показателей, характеризующих многогранную структуру такой деятельности. Методика расчета показателей эффективности предполагает использование фактических значений результатов деятельности бухгалтерского контура и нормативных значений, установленных на различных уровнях управления (объект управления, региональный, федеральный). Представлены выявленные процессы лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия.

Ключевые слова: автоматизация, оценка, эффективность, показатели, лечебно-профилактическая деятельность, управление.

В основе эффективного управления предприятием лежит процесс поиска и внедрения новых методов и технологий организации и ведения хозяйственной деятельности. Этот процесс является одним из приоритетных в конкурентной среде как для государственных, так и для коммерческих предприятий. Возможность автоматизации отдельных или комплекса процессов хозяйственной деятельности предприятий может стать основой повышения эффективности его управления, которая может выражаться в повышении оперативности и обоснованности принятия решения, снижения трудозатрат персонала, улучшения контрольных функций в процессе управления [1]. Санаторно-курортные предприятия ведущие лечебно-профилактическую деятельность не являются исключением, обладая сложной организационной структурой, в их основе лежит пересечение хозяйственной и медицинской деятельности, что усложняет процесс управления и оценки эффективности его деятельности.

Целью работы является разработка подхода к автоматизации процесса оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия.

На сегодняшний момент в практике лечебно-профилактических предприятий типовые методики оценки эффективности деятельности отсутствуют и не внедрены. Такое фактическое положение дел затрудняет процесс оперативного управления и планирования хозяйственной деятельности предприятий, и определяет актуальность задачи разработки методики оценки эффективности деятельности лечебно-профилактических предприятий [2].

Лечебно-профилактическая деятельность представляет собой интеграцию медицинской (основной) и обеспечивающей (хозяйственной) деятельности. Анализ этих составляющих позволит выявить показатели оценки их эффективности.

Эффективность лечебно-профилактической деятельности носит многогранный характер, так как ее необходимо рассматривать с точки зрения полученных финансовых результатов, эффективности оказанных медицинских услуг, удовлетворенности пациентов качеством услуг, их объемом и охватом.

Исходя из вышеизложенного, эффективность лечебно-профилактической деятельности нельзя оценить каким-то одним показателем, для оценки потребуется использовать группы показателей, отражающие эффективность направления деятельности. Среди таких показателей может быть: коэффициенты рационального и целевого использования коечного фонда, рентабельность медицинских услуг, коэффициент выполнения врачебной должности, объем предоставляемых услуг, коэффициент укомплектованно-

сти по штатному расписанию, затраты по источникам финансирования и другие показатели. Представленные показатели могут быть рассчитаны путем выполнения простых арифметических операций. Однако, частичная автоматизация или отсутствие систем автоматизации учета и оказания медицинских услуг во многих предприятиях приводит к невозможности оперативно предоставить исходные данные для расчета эффективности.

Автоматизация процесса оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности предполагает формирование исходных данных по двум учетным контурам: бухгалтерский учет и учет оказания медицинских услуг. Они отражают фактическое состояние предприятия, раскрывают результаты хозяйственной деятельности, которые являются основой для расчета показателей эффективности [3].

Проектируемая информационная система управления лечебно-профилактической деятельностью и ее оценки должна включать следующие функциональные возможности [4]:

- учет пациентов и их размещение в стационаре;
- учет приемов пациентов и назначение медицинских услуг;
- учет факта исполнения медицинских услуг;
- управление графиком профилактических осмотров;
- учет товарно-материальных ценностей, в том числе медикаментов и прочих расходных материалов;
- отчетную подсистему по контурам бухгалтерского учета и оказания медицинских услуг.

Обзор рынка программного обеспечения систем управления лечебно-профилактической деятельностью показал, что на рынке присутствует множество решений. При этом данные системы обладают достаточным функционалом с точки зрения организации учета и управления, однако, ни в одной системе не реализован механизм оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности.

В результате декомпозиции процесса работы системы управления и оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности были выделены следующие подпроцессы [5]:

- «Запись на прием». Регистрация пациента на прием к врачу в назначенное время.
- «Прием пациента». Отражение информации о результатах приема врачом пациента.
- «Осмотр пациента». Отражение информации о результатах осмотра пациента.
- «Назначение лекарств». Регистрация информации о назначении медикаментозного лечения.
- «Оказание услуг». Отражение информации о предоставлении дополнительных медицинских услуг пациенту по результатам приема или осмотра.
- «Поступление товаров». Регистрация информации о поступлении товарно-материальных ценностей от контрагентов на склады предприятия.
- «Хранение». Отражает процесс хранения товарно-материальных ценностей на складах.
- «Расход товаров». Регистрация информации о расходовании товарно-материальных

ценностей в ходе осуществления лечебно-профилактической деятельности.

- «Списание товаров». Регистрация информации о списании товарно-материальных ценностей в результате их порчи или окончания срока годности.
- «Перемещение товаров». Регистрация информации о перемещении товарно-материальных ценностей между складами предприятия.
- «Расчет показателей эффективности». Процесс расчета показателей эффективности по лечебно-профилактической деятельности предприятия и его структурных подразделений.

В качестве средства разработки информационной системы выбрана технологическая платформа 1С 8.3, которая имеется на предприятии. Технологическая платформа 1С позволит снизить затраты и достичь положительного эффекта за счет [6]:

- использования технологии доработки конфигураций на основе расширений конфигурации;
- использования возможности публикации информационной базы на веб-сервере;
- технологии быстрой разработки приложений;
- наличия конструкторов различных объектов с возможностью создания гибкого и презентативного пользовательского интерфейса.

На основании вышеизложенного было принято решение об использовании технологической платформы «1С Предприятие 8.3» как средства разработки информационной системы.

Информационная система позволяет строить графическую панель из диаграмм на основе нормативных значений и результатов лечебно-профилактической деятельности по следующим показателям:

- выполнения врачебной должности;
- укомплектованности по штатному расписанию;
- рационального использования коечного фонда;
- целевого использования коечного фонда;
- эффективности использования коечного фонда;
- эффективности медицинского учреждения.

Практическое применение результатов работы проводилось в детском лагере ФГБОУ ВДЦ «Орленок», пгт. Новомихайловский Краснодарского края. Основой экономической деятельности является предоставление санаторно-курортных, образовательных и медицинских услуг [7].

В результате выполнения работы разработана информационная система управления и оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия. Информационная система позволит автоматизировать процесс учета оказания медицинских услуг, обеспечить управленческий персонал инструментами оценки эффективности лечебно-профилактической деятельности для последующего принятия решений о направлении его совершенствования.

Литература

1. Галиева, Н.В. Экономика и менеджмент информационных систем: учебник / Н.В. Галиева, Ж.К. Галиев. – Москва: МИСИС, 2018. – 188 с.

2. Письмо Минздрава России от 25.12.2012 N 11–9/10/2–5718 «О формировании и экономическом обосновании территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи».

3. Тюнин, Е.Б. Интеграция оперативного и управленческого учета в сельхозпредприятиях на основе информационно-аналитических систем / Е.Б. Тюнин // Молодой ученый. – 2012. – № 12. – С. 280–282. – EDN RFYKWV.

4. Дужан, Т.О. Автоматизация управления лечебно-профилактической деятельности санаторно-курортного предприятия / Т.О. Дужан, Е.Б. Тюнин // Актуальные вопросы науки и образования: Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции, Москва, 25 сентября 2024 года. – Москва: Издательство АНО ДПО «ЦПРОН», 2024. – С. 165–173. – EDN UUGTAA.

5. Основы профилактической деятельности: учебник / Н.Г. Петрова [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 285 с.

6. Филимонова Е.В. Разработка и реализация конфигураций в системе 1С.Предприятие. Учебник– М.: Университет Синергия, 2020. – 208 с.

7. Фоменко, А.В. Разработка концепции информационной системы оценки надежности контрагента / А.В. Фоменко, Е.Б. Тюнин // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 5. – С. 54–57. – EDN CCGMOK.

AUTOMATION OF THE PROCESS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THERAPEUTIC AND PREVENTIVE ACTIVITIES OF A SANATORIUM-RESORT ENTERPRISE

Duzhan T.O., Tyunin E.B.

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trublin

The article proposes a method for automating the management process and evaluating the effectiveness of therapeutic and pre-

ventive activities of a sanatorium-resort enterprise. The need for such automation is justified by the possibility of speeding up the management decision-making process, reducing labor costs, and ensuring transparency of decisions. An overview of existing automation systems has been made, based on which conclusions have been drawn about the need to implement their own project. It is proposed to evaluate the effectiveness of therapeutic and preventive activities by a set of indicators characterizing the multifaceted structure of such activities. The methodology for calculating performance indicators involves the use of the actual values of the results of the accounting circuit and the regulatory values established at various levels of management (management entity, regional, federal). The identified processes of therapeutic and preventive activities of a sanatorium-resort enterprise are presented.

Keywords: automation, evaluation, efficiency, indicators, therapeutic and preventive activities, management.

References

1. Galieva, N.V. Economics and management of information systems: textbook / N.V. Galieva, Zh.K. Galiev. Moscow: MISIS, 2018, 188 p.

2. Letter of the Ministry of Health of Russia dated December 25, 2012 N 11–9/10/2–5718 “On the formation and economic justification of the territorial program of state guarantees of free medical care to citizens.”

3. Tyunin, E.B. Integration of operational and managerial accounting in agricultural enterprises based on information and analytical systems / E.B. Tyunin // Young Scientist. – 2012. – No. 12. – pp. 280–282. – EDN RFYKWV.

4. Duzhan, T.O. Automation of management of medical and preventive activities of a sanatorium-resort enterprise / T.O. Duzhan, E.B. Tyunin // Actual issues of science and education: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, Moscow, September 25, 2024. – Moscow: Publishing house of ANO DPO “TSRON”, 2024. – pp. 165–173. – EDN UUGTAA.

5. Fundamentals of preventive activity: textbook / N.G. Petrova [et al.]. Rostov n/A: Phoenix, 2018. – 285 p.

6. Filimonova E.V. Development and implementation of configurations in the 1C system. Company. Textbook– М.: University of Synergy, 2020. – 208 p.

7. Fomenko, A.V. Development of the concept of an information system for assessing the reliability of a counterparty / A.V. Fomenko, E.B. Tyunin // Financial markets and banks. – 2021. – No. 5. – pp. 54–57. – EDN CCGMOK.

Влияние санкционных ограничений на структуру потребительских цен на рынке FMCG в России: эконометрический анализ

Хлопотов Дмитрий Станиславович,

старший менеджер по работе с ключевыми заказчиками,
ООО «Проктер энд Гэмбл»

E-mail: khlopotovdmitrii@gmail.com

Статья посвящена исследованию структурных изменений на российском рынке товаров повседневного спроса (FMCG) после беспрецедентного санкционного шока 2022 года. В работе анализируется влияние шока не напрямую, а через призму его воздействия на структуру потребительских цен, в частности, на соотношение цен продовольственных и непродовольственных товаров. Целью работы является количественная оценка влияния шока 2022 года и последовавшей за ним реакции денежно-кредитной политики на относительную динамику цен внутри потребительской корзины. В качестве основного инструмента исследования использована модель множественной регрессии на квартальных данных за период 2018–2025 гг. Зависимой переменной выступил сконструированный автором «индекс ценовых ножниц» – отношение ИПЦ на непродовольственные товары к ИПЦ на продовольственные товары. Для разделения эффектов в модель введены переменные, отражающие краткосрочный шок и долгосрочное влияние уровня ключевой ставки. Эконометрический анализ, основанный на официальных данных, выявил двухфазный эффект. На первом этапе (I–II кв. 2022 г.) наблюдалось краткосрочное расширение «ценовых ножниц» из-за логистического шока. На втором, системном этапе, доминирующим фактором стала жесткая денежно-кредитная политика, которая привела к статистически значимому сужению ценового разрыва. Сделан вывод, что ключевым фактором, повлиявшим на среднесрочную структуру цен, стал не сам факт санкций, а масштабная реакция на них со стороны Центрального Банка. Результаты вносят вклад в понимание адаптационных механизмов российской экономики и подчеркивают важность анализа опосредованных эффектов внешних шоков.

Ключевые слова: рынок FMCG, потребительское поведение, санкции, структура цен, ценовые ножницы, эконометрическое моделирование, денежно-кредитная политика, ключевая ставка, структурный сдвиг.

Введение

События 2022 года инициировали процесс структурной трансформации российской экономики, сопоставимый по масштабу с фундаментальными изменениями 1990-х годов. Одним из секторов, принявших на себя первый и наиболее ощутимый удар, стал потребительский рынок, и в частности – рынок товаров повседневного спроса (FMCG). В силу своей высокой социальной значимости и прямого влияния на уровень жизни населения, анализ адаптационных механизмов на этом рынке представляет собой критически важную исследовательскую задачу.

Уникальность шока 2022 года заключается в одновременном воздействии мощного шока спроса, вызванного падением реальных доходов и всплеском инфляции, и беспрецедентного по масштабу шока предложения, обусловленного уходом компаний и разрывом глобальных логистических цепочек [28]. Это создало мощные стимулы для изменения потребительского поведения, в частности, для переключения на более дешевые альтернативы.

Проблемы адаптации российского потребительского рынка к кризисным явлениям неоднократно рассматривались в отечественной литературе. Однако большинство исследований фокусировалось либо на реакции спроса на падение доходов [12, 4], либо на последствиях узконаправленного продуктового эмбарго 2014 года [17]. В научной литературе образовался исследовательский пробел: отсутствуют модели, позволяющие оценить влияние широкомасштабного шока 2022 года на внутреннюю структуру потребительского рынка.

Первоначальная гипотеза данного исследования предполагала анализ этого сдвига через призму роста доли собственных торговых марок (СТМ). [6, 7, 13, 16, 21] Однако, как показал предварительный анализ, надежные и высокочастотные данные по этому показателю в открытом доступе отсутствуют. В связи с этим было принято решение сместить фокус исследования на анализ первопричины потребительских сдвигов – динамику относительных цен.

Целью исследования является количественная оценка влияния шока 2022 года и последовавшей за ним реакции экономической политики на структуру потребительских цен на рынке FMCG в России. Для достижения цели были решены задачи по анализу литературы, разработке и апробации эконометрической модели на основе официальных данных Росстата и Банка России, а также интерпретации полученных результатов.

Трансформация потребительского поведения в условиях внешних шоков: критический анализ литературы

Теоретические основы потребительского выбора в условиях неопределенности

Для анализа реакции потребителей на внешние шоки экономическая наука предлагает два ключевых подхода. Классическая (неоклассическая) теория исходит из концепции рационального агента (*homo economicus*), который обладает полной информацией, стабильными предпочтениями и стремится к максимизации полезности в рамках своего бюджетного ограничения. [1] В контексте рынка FMCG это означает, что при падении доходов или росте цен рациональный потребитель пересматривает свою корзину в пользу товаров, дающих наилучшее соотношение цены и полезности, что может выражаться в переключении на более дешевые бренды или сокращении объема покупок.

Однако многочисленные исследования показывают, что в периоды кризисов и высокой неопределенности поведение индивидов часто отклоняется от строгой рациональности. Здесь на первый план выходят концепции поведенческой экономики, основоположниками которой считаются Д. Канеман и А. Тверски. Их теория перспектив утверждает, что люди асимметрично воспринимают потери и выигрыши: боль от потери ощущается значительно сильнее, чем радость от эквивалентного приобретения [25]. В условиях экономического шока это приводит к «эффекту владения» и нежеланию отказываться от привычного уровня потребления, даже если он становится иррационально дорогим. Другие поведенческие эффекты, такие как «стадное поведение» (панические закупки), «эффект фрейминга» (непропорциональная реакция на информацию о росте цен) и использование упрощающих эвристик, также вносят существенные искажения в модель рационального выбора [34]. Таким образом, для полноценного анализа трансформации рынка FMCG необходимо учитывать обе теоретические рамки.

Эмпирические модели реакции рынков FMCG на экономические шоки

Влияние экономических кризисов на рынки FMCG является хорошо изученной темой в мировой эмпирической литературе. Подавляющее большинство исследований посвящено анализу последствий шоков спроса. Одним из наиболее задокументированных результатов является рост рыночной доли собственных торговых марок (СТМ). В своей фундаментальной работе Лами, Делерснайдер и соавторы [27] на данных европейских рынков показали, что в периоды экономического спада потребители систематически переключаются на СТМ, воспринимая их как товары с приемлемым качеством по более низкой цене. Аналогичные выводы были получены на данных по США во время кризиса 2008–2009 гг. [22]. Обзорные работы [30, 32, 35, 36] подтверждают

эту тенденцию для разных стран и товарных категорий, отмечая, что рост СТМ является устойчивым антикризисным трендом.

Исследователи анализировали различные факторы, влияющие на выбор СТМ. Так, изучалась связь между использованием СТМ и лояльностью к магазину [10, 11, 19], а также характеристики потребителей, склонных к выбору СТМ [20, 23, 24]. Восприятие качества СТМ и влияние на него внешних (цена, упаковка) и внутренних (опыт потребления) сигналов было рассмотрено в работе [26, 29, 31, 33]. Несмотря на обширность, эти работы моделируют реакцию рынка на шок спроса в условиях стабильного предложения, что не позволяет напрямую применить их к анализу ситуации 2022 года в России.

Специфика российского рынка FMCG в кризисные периоды

Российский потребительский рынок, в силу высокой волатильности национальной экономики, неоднократно становился объектом исследований в контексте кризисных явлений. Кризис 2008–2009 гг., будучи частью глобальной рецессии, привел в России к сокращению доходов и росту безработицы, что вызвало классическую реакцию потребителей, направленную на экономию. Исследования того периода фиксировали рост ценовой чувствительности, сокращение спонтанных покупок и частичное переключение на более дешевые товарные категории [12].

Более релевантным для нашего анализа является кризис 2014–2015 гг., который сочетал в себе как шок спроса, так и шок предложения. Шок спроса был вызван резкой девальвацией рубля и падением реальных располагаемых доходов населения. Как отмечается в коллективном докладе НИУ ВШЭ [18], в этот период домохозяйства массово перешли к сберегательной модели поведения, что выразилось в сокращении потребления товаров длительного пользования и оптимизации расходов на продукты питания [5]. Исследователи отмечали падение лояльности к брендам [3], рост популярности дискаунтеров и активный поиск промо-акций как доминирующие потребительские стратегии [9].

Одновременно с этим, введение в августе 2014 года продовольственного эмбарго в отношении ряда стран стало специфическим шоком предложения. Работы, посвященные анализу этого периода, справедливо фокусировались на оценке последствий эмбарго для продовольственной безопасности, динамики цен и адаптации отечественных производителей [17]. Однако шок предложения 2014 года был государственно-регулируемым и узконаправленным, в отличие от стихийного и широкомасштабного ухода брендовых товаров в 2022 году.

Синтез и выявление исследовательского пробела

Проведенный анализ показывает, что в то время как реакция потребителей в терминах количественного выбора (например, переключение на СТМ) хорошо изучена, влияние шоков на внутреннюю структуру цен потребительской корзины остается менее ис-

следованным. Настоящая работа стремится частично заполнить этот пробел, сместив фокус с трудно-измеримых долей рынка на анализ более фундаментального показателя – относительной динамики цен, что позволяет оценить, как шок 2022 года и ответные меры экономической политики изменили сами экономические стимулы для потребителей. Это подводит нас к разработке методологии, основанной на анализе «ценовых ножниц».

Методология исследования и данные

Обоснование методологии и спецификация модели

В связи с отсутствием надежных публичных данных о доле СТМ, было принято решение сместить фокус исследования на анализ первопричины потребительских сдвигов – динамику относительных цен. В качестве зависимой переменной был выбран индекс «ценовых ножниц» (Price_Scissors), рассчитываемый как отношение индекса потребительских цен на непродовольственные товары к ИПЦ на продовольственные товары. Этот показатель позволяет оценить, как санкционный шок повлиял на структуру цен внутри потребительской корзины. Рост индекса означает, что непродовольственные товары дорожают быстрее продовольственных, и наоборот.

Для проверки гипотезы о влиянии шока 2022 года и реакции на него экономической политики была специфицирована следующая модель множественной регрессии, оцененная с помощью метода наименьших квадратов [2]:

$$\text{Price\_Scissors}_t = \beta_0 + \beta_1 * \text{Monetary\_Shock\_Dummy}_t + \beta_2 * \text{Key\_Rate\_Decimal}_t + \beta_3 * \text{Real\_Income\_Change}_t + \beta_4 * \text{Inflation\_Index}_t + \beta_5 * \text{Consumer\_Confidence}_t + \varepsilon_t$$

Где: Price_Scissors_t – зависимая переменная, индекс «ценовых ножниц».

Monetary_Shock_Dummy_t – фиктивная переменная, равная 1 для Q1 и Q2 2022 г. и 0 для остальных, отражающая период экстренных мер ЦБ.

Key_Rate_Decimal_t – средняя за квартал ключевая ставка, выраженная в долях (например, 7.5% = 0.075).

Real_Income_Change_t – темп прироста реальных располагаемых доходов населения, %.

Inflation_Index_t – общий индекс потребительских цен.

Consumer_Confidence_t – индекс потребительской уверенности.

ε_t – случайная ошибка модели.

Выбор переменных обусловлен теоретическими соображениями. Monetary_Shock_Dummy и Key_Rate_Decimal призваны уловить двухфазное влияние реакции ЦБ. Real_Income_Change и Consumer_Confidence контролируют состояние потребительского спроса. Inflation_Index контролирует общий уровень инфляции в экономике.

Описание и источники данных

Исследование проведено на квартальных данных за период с I кв. 2018 г. по II кв. 2025 г. Все данные являются официальными и взяты из открытых источников [8, 14, 15]. Данные по инфляции (вклю-

чая разбивку на продовольственные и непродовольственные товары), реальным доходам и потребительской уверенности получены из публикаций Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [14, 15]. Данные по ключевой ставке – из статистической базы Банка России [8]. Исходная таблица данных представлена в Приложении А.

Анализ и интерпретация результатов моделирования

Описательная статистика

Визуальный анализ динамики индекса «ценовых ножниц» (Рисунок 1) показывает относительную стабильность показателя в диапазоне 0.98–1.03 до 2022 года. В I–II кварталах 2022 года наблюдается краткосрочный всплеск, после которого начинается устойчивый нисходящий тренд, достигающий минимального значения 0.93 к середине 2025 года. Это визуально подтверждает наличие структурного сдвига в динамике относительных цен в постсанкционный период.

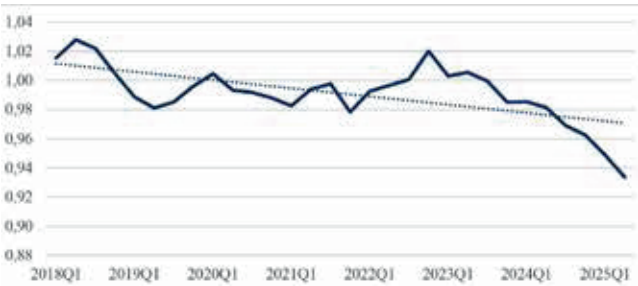


Рис. 1. Динамика индекса «ценовых ножниц» в РФ, 2018–2025 гг.

Источник: Рисунок автора

Результаты эконометрического анализа

Результаты оценки регрессионной модели, полученные на основе анализа предоставленных данных, представлены в Таблице 1. Модель является статистически значимой в целом, а скорректированный коэффициент детерминации (Adjusted R Square) составляет 0.519, что является хорошим показателем для моделей на временных рядах и говорит о том, что выбранные факторы объясняют более половины вариации зависимой переменной (табл. 1).

Таблица 1. Результаты оценки регрессионной модели

Переменная	Козф-фици-енты	Станд. ошиб-ка	t-стати-стика	P-значе-ние
Intercept	0,9683	0,1192	8,124	2,40E-08
Monetary_Shock_Dummy	0,0393	0,0139	2,823	0,0094
Key_Rate_Decimal	-0,4393	0,0931	-4,719	8,48E-05
Real_Income_Change	0,0005	0,0008	0,532	0,5994
Inflation_Index	0,0008	0,0012	0,647	0,5235
Consumer_Confidence	0,0015	0,0007	1,986	0,0586

Источник: Разработано автором

Зависимая переменная: Price_Scissors.

Статистики модели: Adjusted R Square = 0,519;
N = 30

Интерпретация полученных результатов

Полученные результаты эконометрического анализа (Таблица 1) позволяют сделать ряд неочевидных и статистически значимых выводов о влиянии шока 2022 года на структуру потребительских цен. Центральным результатом исследования является выявление двухфазного эффекта воздействия шока на относительные цены.

1. Фаза краткосрочного шока (I–II кв. 2022 г.). Коэффициент при переменной Monetary_Shock_Dummy является положительным (0.039) и статистически значимым на уровне 1%. Это свидетельствует о том, что в период максимальной неопределенности и экстренных мер ЦБ «ценовые ножницы» между непродовольственными и продовольственными товарами **расширились** почти на 4 п.п. Данный эффект можно интерпретировать как результат разрыва логистических цепочек и ажиотажа на спросе, которые сильнее ударили по более сложным, импортозависимым непродовольственным товарам.

2. Фаза системной адаптации (со II пол. 2022 г.). Ключевым фактором, определяющим долгосрочную динамику, оказалась денежно-кредитная политика. Коэффициент при переменной Key_Rate_Decimal является отрицательным (–0.439) и обладает высокой статистической значимостью ($p < 0.001$). Это означает, что повышение ключевой ставки на 1 п.п. (0.01) приводит к сужению «ценовых ножниц» на 0.44 п.п. Системно высокий уровень ключевой ставки оказывает мощное сдерживающее влияние на цены непродовольственных товаров по сравнению с продовольственными. Вероятно, это связано с большей чувствительностью спроса на непродовольственные товары (особенно длительного пользования) к стоимости кредита.

3. Влияние прочих факторов. Интересно, что переменные Real_Income_Change и Inflation_Index оказались статистически незначимыми. Это может говорить о том, что их влияние было полностью абсорбировано более мощными факторами – реакцией денежно-кредитной политики и изменением потребительской уверенности. Индекс потребительской уверенности (Consumer_Confidence) находится на границе статистической значимости ($p = 0.0586$), его положительный коэффициент интуитивно понятен: рост уверенности в будущем стимулирует спрос на непродовольственные товары, позволяя ценам на них расти чуть быстрее.

Таким образом, гипотеза исследования подтверждается в более сложной форме: санкционный шок, опосредованный реакцией на него денежно-кредитной политики, действительно привел к статистически значимому изменению в структуре цен, создав меняющиеся стимулы для потребительского выбора на разных этапах кризиса.

Заключение

Главным выводом работы является установление двухфазного характера влияния шока 2022 года на структуру потребительских цен. Если на первом этапе наблюдалось краткосрочное расширение «ценовых ножниц» из-за логистического хаоса, то на втором, системном этапе доминирующим фактором стала жесткая денежно-кредитная политика. Именно ответные меры ЦБ, а не сам по себе факт введения санкций, привели к долгосрочному сужению ценового разрыва между непродовольственными и продовольственными товарами, оказывая давление на спрос в более дорогих сегментах FMCG.

Данный результат подчеркивает критическую важность анализа не прямых, а опосредованных эффектов санкционного давления, и вносит вклад в понимание адаптационных механизмов российской экономики. Результаты исследования могут быть полезны для государственных регуляторов при прогнозировании последствий макроэкономических шоков, а также для производителей и ритейлеров при формировании ценовой стратегии в условиях меняющейся экономической конъюнктуры.

Ограничением данной работы является использование агрегированных индексов цен. Будущие исследования могли бы быть направлены на анализ «ценовых ножниц» на уровне отдельных товарных категорий, что позволило бы выявить более тонкие отраслевые эффекты.

Литература

1. Берёзкин Ю.М. Концентрация в розничной торговле и ее влияние на потребительский выбор в России // Вопросы экономики. – 2019. – № 7. – С. 86–102.
2. Вудридж Дж. Введение в эконометрику: современный подход. / Пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 735 с.
3. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы, динамика, и анализ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2. – С. 19–31.
4. Захарова И. В., Трушина О.А. Стратегии адаптации потребителей на рынке FMCG в условиях экономической нестабильности // Практический маркетинг. – 2017. – № 5 (243). – С. 3–10.
5. 2014–2015 годы: экономический кризис – социальное измерение: докл. к XVII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 19–22 апр. 2016 г. / отв. ред. Л.Н. Овчарова. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – 68 с.
6. Акционерам и инвесторам [Электронный ресурс] // ПАО «Магнит». – URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/> (дата обращения: 08.09.2025).
7. Инвесторам [Электронный ресурс] // X5 Group. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/> (дата обращения: 08.09.2025).

8. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 13.09.2025).
9. Колодезникова И. В., Кузнецова И.В. Влияние экономического кризиса на покупательское поведение российских потребителей // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2016. – № 4. – С. 144–155.
10. Красильникова Е.А. Развитие региональных рынков потребительских товаров в современных условиях экономики // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 11. – С. 1607–1616.
11. Магомедов Ш. Ш., Папалашев А.А. Развитие собственных торговых марок как фактор повышения конкурентоспособности розничных сетей // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11 (124). – С. 785–789.
12. Радаев В.В. Новые стратегии потребительского поведения в условиях экономического кризиса // Мир России. Социология. Этнология. – 2010. – Т. 19, № 1. – С. 3–28.
13. Рост доли СТМ на рынке FMCG: итоги 2023 года [Электронный ресурс] // Nielsen Q. – 2024. – URL: ... (ссылка на конкретную публикацию или ее цитирование в СМИ).
14. Социально-экономическое положение России [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 15.09.2025).
15. Статистика цен [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 15.09.2025).
16. Трансформация потребителя: фокус на СТМ и дискаунтеры [Электронный ресурс] // GfK Rus. – 2023 (дата обращения: 13.09.2025).
17. Шагайда Н. И., Узун В.Я. Продовольственное эмбарго и выбор приоритетов // Экономическая политика. – 2015. – Т. 10, № 4. – С. 152–165.
18. Шерешева М.Ю. Сетевая розничная торговля в России: современные тенденции развития // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2018. – № 2. – С. 98–117.
19. Ailawadi K. L., Pauwels K., Steenkamp J.B.E. Private-label use and store loyalty // Journal of Marketing. – 2008. – Vol. 72, No. 6. – P. 19–30.
20. Baltas G., Argouslidis P.C. Consumer characteristics and demand for store brands // International Journal of Retail & Distribution Management. – 2007. – Vol. 35, No. 5. – P. 328–341.
21. Cuneo A., Lopez M.A., Yague M.J. Private label's brand equity: a cross-category analysis in the Spanish market // Journal of Product & Brand Management. – 2012. – Vol. 21, No. 1. – P. 62–71.
22. Dubois P., Hitsch G.J., Rossi P.E. The Value of Private Labels: A Study of the US Packaged Goods Industry // Journal of Political Economy. – 2021. – Vol. 129, No. 6. – P. 1697–1742.
23. Glynn M. S., Chen S. Consumer-factors moderating private label purchase // Journal of Consumer Marketing. – 2009. – Vol. 26, No. 3. – P. 178–185.
24. Herstein R., Tifferet S. The role of private branding in improving service quality of retail stores // Managing Service Quality. – 2007. – Vol. 17, No. 3. – P. 303–317.
25. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263–291.
26. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity // Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 57, No. 1. – P. 1–22.
27. Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M.G., Steenkamp J.B.E. How business cycles affect private-label market shares // Journal of Marketing. – 2007. – Vol. 71, No. 4. – P. 1–15.
28. León-Bravo V., Caniato F., Caridi M., Johnsen T.E. Sustainability and the purchasing and supply function: A literature review // International Journal of Production Research. – 2017. – Vol. 55, No. 20. – P. 5934–5953.
29. Nenycz-Thiel M., Romaniuk J. The nature and incidence of private label rejection // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2016. – Vol. 32. – P. 139–147.
30. Quelch J. A., Harding D. Brands versus private labels: Fighting to win // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, No. 1. – P. 99–109.
31. Richardson P. S., Dick A.S., Jain A.K. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality // Journal of Marketing. – 1994. – Vol. 58, No. 4. – P. 28–36.
32. Sethuraman R., Gielens K. Determinants of store brand share // Journal of Retailing. – 2014. – Vol. 90, No. 2. – P. 141–153.
33. Steenkamp J. B. E., van Heerde H.J., Geyskens I. What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels? // Journal of Marketing Research. – 2010. – Vol. 47, No. 6. – P. 1011–1024.
34. Thaler R.H. Misbehaving: The making of behavioral economics. – New York: W.W. Norton & Company, 2015. – 432 p.
35. van Heerde H.J., Gijsbrechts E., Pauwels K. Winners and losers in a major price war // Journal of Marketing Research. – 2008. – Vol. 45, No. 5. – P. 499–518.
36. Varma, P., Kumar, V., & Das, S. The changing face of private labels: a review and future research agenda // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – Vol. 62. – 102603.

THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE CONSUMER PRICE STRUCTURE IN THE RUSSIAN FMCG MARKET: AN ECONOMETRIC ANALYSIS

Khlopotov D.
P&G LLC

The article investigates the structural changes in the Russian Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) market following the unprecedented sanctions shock of 2022. The study analyzes the shock's impact not di-

rectly, but through the lens of its effect on the consumer price structure, specifically on the ratio of non-food to food prices. The objective is to quantitatively assess the impact of the 2022 shock and the subsequent monetary policy response on the relative price dynamics within the consumer basket. The primary research tool is a multiple regression model based on quarterly data for the period 2018–2025. The dependent variable is a “price scissors index” constructed by the author—the ratio of the CPI for non-food goods to the CPI for food goods. To disentangle the effects, the model includes variables reflecting the short-term shock and the long-term influence of the key interest rate. The econometric analysis, based on official data, revealed a two-phase effect. The first phase (Q1–Q2 2022) saw a short-term widening of the “price scissors” due to the logistical shock. In the second, systemic phase, tight monetary policy became the dominant factor, leading to a statistically significant narrowing of the price gap.

The study concludes that the key factor influencing the medium-term price structure was not the sanctions themselves, but the large-scale response from the Central Bank. The findings contribute to understanding the adaptive mechanisms of the Russian economy and highlight the importance of analyzing the indirect effects of external shocks.

Keywords: FMCG market, consumer behavior, sanctions, price structure, price scissors, econometric modeling, monetary policy, key rate, structural break.

References

1. Berezkin Yu.M. Concentration in Retail Trade and Its Impact on Consumer Choice in Russia // *Voprosy Ekonomiki*. – 2019. – No. 7. – Pp. 86–102.
2. Dymshits M.N. Consumer Loyalty: Mechanisms, Dynamics, and Analysis // *Marketing in Russia and Abroad*. – 2014. – No. 2. – Pp. 19–31.
3. Zakharova I.V., Trushina O.A. Consumer Adaptation Strategies in the FMCG Market in Conditions of Economic Instability // *Practical Marketing*. – 2017. – No. 5 (243). – Pp. 3–10.
4. 2014–2015: The Economic Crisis – The Social Dimension: Report to the XVII April International Scientific Conf. on Problems of Economic and Social Development, Moscow, April 19–22, 2016 / Ed. L.N. Ovcharova. – Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2016. – 68 p.
5. To Shareholders and Investors [Electronic resource] // PAO Magnit. – URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/> (accessed: 09/08/2025).
6. To Investors [Electronic resource] // X5 Group. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/> (accessed: 09/08/2025).
7. The Key Rate of the Bank of Russia [Electronic resource] // Central Bank of the Russian Federation. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (date of access: 13.09.2025).
8. Kolodeznikova I.V., Kuznetsova I.V. The Impact of the Economic Crisis on the Purchasing Behavior of Russian Consumers // *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law*. – 2016. – No. 4. – Pp. 144–155.
9. Krasilnikova E.A. Development of Regional Consumer Goods Markets in Modern Economic Conditions // *Russian Entrepreneurship*. – 2015. – Vol. 16, No. 11. – Pp. 1607–1616.
10. Magomedov Sh. Sh., Papalashev A.A. Development of Private Labels as a Factor in Improving the Competitiveness of Retail Chains // *Economy and Entrepreneurship*. – 2020. – No. 11 (124). – P. 785–789.
11. Radaev V.V. New Strategies of Consumer Behavior in the Context of the Economic Crisis // *The World of Russia. Sociology. Ethnology*. – 2010. – Vol. 19, No. 1. – P. 3–28.
12. Growth of the Share of Private Labels in the FMCG Market: Results of 2023 [Electronic resource] // Nielsen Q. – 2024. – URL: ... (link to a specific publication or its citation in the media).
13. Socioeconomic Situation of Russia [Electronic resource] // Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (date of access: 15.09.2025).
14. Price statistics [Electronic resource] // Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (date of access: 15.09.2025).
15. Consumer transformation: focus on private labels and dis-counters [Electronic resource] // *GfK Rus*. – 2023 (date of access: 13.09.2025).
16. Shagaida N.I., Uzun V. Ya. Food embargo and the choice of priorities // *Economic policy*. – 2015. – Vol. 10, No. 4. – pp. 152–165.
17. Sheresheva M. Yu. Network retail trade in Russia: modern development trends // *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics*. – 2018. – No. 2. – P. 98–117.
18. Ailawadi K.L., Pauwels K., Steenkamp J.B.E. Private-label use and store loyalty // *Journal of Marketing*. – 2008. – Vol. 72, No. 6. – P. 19–30.
19. Baltas G., Argouslidis P.C. Consumer characteristics and demand for store brands // *International Journal of Retail & Distribution Management*. – 2007. – Vol. 35, No. 5. – P. 328–341.
20. Cuneo A., Lopez M.A., Yague M.J. Private label's brand equity: a cross-category analysis in the Spanish market // *Journal of Product & Brand Management*. – 2012. – Vol. 21, No. 1. – P. 62–71.
21. Dubois P., Hitsch G.J., Rossi P.E. The Value of Private Labels: A Study of the US Packaged Goods Industry // *Journal of Political Economy*. – 2021. – Vol. 129, No. 6. – P. 1697–1742.
22. Glynn M.S., Chen S. Consumer-factors moderating private label purchase // *Journal of Consumer Marketing*. – 2009. – Vol. 26, No. 3. – P. 178–185.
23. Herstein R., Tifferet S. The role of private branding in improving service quality of re-tail stores // *Managing Service Quality*. – 2007. – Vol. 17, No. 3. – P. 303–317.
24. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – P. 263–291.
25. Keller K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity // *Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 57, No. 1. – P. 1–22.
26. Lamey L., Deleersnyder B., Dekimpe M.G., Steenkamp J.B.E. How business cycles affect private-label market shares // *Journal of Marketing*. – 2007. – Vol. 71, No. 4. – P. 1–15.
27. León-Bravo V., Caniato F., Caridi M., Johnsen T.E. Sustainability and the purchasing and supply function: A literature review // *International Journal of Production Research*. – 2017. – Vol. 55, No. 20. – P. 5934–5953.
28. Nenycz-Thiel M., Romaniuk J. The nature and incidence of private label rejection // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2016. – Vol. 32. – P. 139–147.
29. Quelch J.A., Harding D. Brands versus private labels: Fighting to win // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74, No. 1. – P. 99–109.
30. Richardson P.S., Dick A.S., Jain A.K. Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality // *Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, No. 4. – P. 28–36.
31. Sethuraman R., Gielens K. Determinants of store brand share // *Journal of Retailing*. – 2014. – Vol. 90, No. 2. – P. 141–153.
32. Steenkamp J.B. E., van Heerde H.J., Geyskens I. What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels? // *Journal of Marketing Research*. – 2010. – Vol. 47, No. 6. – P. 1011–1024.
33. Thaler R.H. *Misbehaving: The making of behavioral economics*. – New York: W.W. Norton & Company, 2015. – 432 p.
34. van Heerde H.J., Gijsbrechts E., Pauwels K. Winners and losers in a major price war // *Journal of Marketing Research*. – 2008. – Vol. 45, No. 5. – P. 499–518.
35. Varma, P., Kumar, V., & Das, S. The changing face of private labels: a review and future research agenda // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2021. – Vol. 62. – 102603.

Методы цифровой трансформации в сфере услуг: возможности применения в российских условиях

Ху Тяньян,

аспирант, Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы
E-mail: hty2020702@163.com

Статья раскрывает опыт цифровой трансформации в сфере услуг и оценке применимости лучших мировых практик в российских условиях. Актуальность исследования обусловлена стратегической значимостью цифровизации, закреплённой в нормативно-правовой базе, где определены целевые показатели цифровой трансформации: достижение «цифровой зрелости» отраслей, доведение доли электронных услуг до 95%, расширение доступа к широкополосному интернету до 97% домохозяйств и четырёхкратный рост инвестиций в отечественные ИТ-решения. Цель работы – выявить универсальные принципы трансформации сервисной модели, учитывающие институциональные, культурные и экономические особенности России. Задачи включают анализ успешных кейсов в финансах, здравоохранении, гостиничном бизнесе и ритейле, систематизацию регуляторных требований, а также формулировку практических рекомендаций для бизнеса и госорганов. Научная новизна состоит в сочетании нормативно-правовой базы, отраслевых практик и адаптивных принципов, позволяющих избежать механического копирования зарубежных решений и выстроить устойчивую цифровую сервисную модель. В выводах подчеркивается, что успешная трансформация требует баланса цифровизации и человеческого фактора, опоры на отечественный ИТ-сектор, поэтапного пилотирования и интеграции с государственными платформами. Предложенные принципы формируют основу для долгосрочной конкурентоспособности сервисных компаний в цифровой экономике.

Ключевые слова: цифровая зрелость; ИТ решения; персонализация услуг; технологический суверенитет; омниканальность; регулирование; стратегии развития РФ; клиентский опыт; автоматизация процессов

Introduction

The contemporary conception of digital transformation posits that addressing the challenges of socio-economic development necessitates the identification of novel approaches and instruments grounded in revised methodological paradigms. This paradigm shift entails moving beyond a narrow focus on the enterprise and its immediate environment to encompass the intricate web of relationships and interdependencies between actors within the ecosystem.

A pivotal dimension of modern digital transformation lies in its capacity to reshape corporate strategy and engender new competitive advantages within the marketplace. By enabling organizations to reconfigure value chains, optimize resource allocation, and enhance responsiveness to market signals, digital transformation becomes a strategic lever rather than merely a technological upgrade.

Empirical evidence suggests that superior organizational performance in the digital era correlates with the ability to anticipate and surpass consumer expectations. Companies that successfully align their operational agility, data-driven decision-making, and customer-centric innovations with evolving user demands are positioned to achieve sustainable competitive advantage. Consequently, the most successful enterprises will be those that not only meet but consistently exceed consumer expectations through integrated digital capabilities and adaptive business models.

In Russia, digital transformation of the service sector is commonly referred to as a strategic development goal. On July 21, 2020, the President of the Russian Federation issued Executive Order No. 474 On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030, which establishes a strategic framework for long-term socio-economic advancement [9]. The document outlines a set of key performance indicators to be attained by 2030, emphasizing digital transformation as a cornerstone of national development.

Among the priority objectives, the order stipulates the achievement of «digital maturity» across critical economic and social sectors. This goal implies a systemic transition to innovative operational models, enhanced process efficiency, and the widespread adoption of digital technologies. Such transformation is envisioned to modernize institutional workflows, improve service delivery mechanisms, and strengthen the digital infrastructure of key industries.

Furthermore, the executive order sets a target to increase the proportion of socially significant services delivered via electronic channels to 95%. This objective is aimed at enhancing the accessibility and user con-

venience of public and social services, thereby reducing administrative barriers and fostering inclusive digital participation among citizens [9].

Additionally, the document underscores the necessity of scaling up investments in domestic information technology solutions. This strategic priority is intended to diminish reliance on imported technologies and bolster national technological sovereignty. By promoting home-grown IT development, the initiative seeks to stimulate innovation, create high-value jobs, and ensure long-term resilience of the country's digital ecosystem.

- Achieving «digital maturity» in key economic and social sectors by transitioning to new operating models, improving process efficiency, and introducing digital technologies.
- Increasing the share of socially significant services provided electronically to 95% to improve their convenience and accessibility for citizens.
- Increasing investment in the development of domestic IT solutions to reduce import dependence in this area.

Order № 600 of the Russian Ministry of Digital Development, dated NOVEMBER 18, 2020, approves the calculation methods for these target indicators. The document details algorithms for determining the level of digital maturity of industries, the share of e-services, internet access, and IT investment [8]. The decision of the Supreme Eurasian Economic Council dated 11 October 2017 (№ 12) entitled The Main Directions for the Implementation of the Digital Agenda of the Eurasian Economic Union (EAEU) until 2025 constitutes a strategic policy document aimed at harmonizing digital transformation processes across EAEU member states. This regulatory framework seeks to foster coordinated development of digital infrastructure, thereby ensuring interoperability and synergies among national digital ecosystems. A core objective of the decision is to address and gradually eliminate the digital divide between member states, promoting equitable access to digital services and technologies. By reducing disparities in digital maturity, the initiative aims to create a level playing field for economic actors across the union.

Furthermore, the document outlines measures to establish enabling conditions for the emergence and growth of future-oriented industries. This includes supporting innovation in key technological domains – such as artificial intelligence, big data analytics, the Internet of Things (IoT), and advanced manufacturing—to enhance the competitiveness of the EAEU's industrial base. The overarching goal is to position the union as a cohesive digital economy capable of participating effectively in global value chains and responding to emerging technological trends. Thus, the decision serves as a blueprint for integrated digital development, emphasizing cross-border collaboration, infrastructure modernization, and forward-looking industrial policy within the EAEU framework. The implementation of the EAEU's digital agenda should promote economic growth, technological development, and strengthen the Union's role in the global digital agenda. Digital transformation strategies in Russia include not only federal

but also regional programs. The constituent entities of the Russian Federation have approved digital transformation strategies and programs through 2030.

Main Part

The digital transformation of services in the Russian Federation represents a strategically prioritized objective oriented toward the modernization of key economic sectors, the enhancement of citizens' quality of life, and the consolidation of national technological sovereignty. This transformation is operationalized through a comprehensive framework that encompasses clearly defined target indicators, standardized calculation methodologies, federally and regionally coordinated programs, as well as collaborative initiatives within the Eurasian Economic Union (EAEU) framework.

Empirical evidence, as illustrated in the table 1, demonstrates concrete instances of digital transformation across diverse service industries. Across all analyzed sectors—ranging from financial services to retail commerce—digital solutions have undergone a evolution: they have transitioned from being peripheral technological supplements to becoming the foundational elements of contemporary business models. This paradigm shift directly influences corporate financial performance, as reflected in improved key performance indicators, while simultaneously elevating the quality of customer experience through enhanced accessibility, personalization, and service efficiency. The observed transformation underscores a broader systemic change: digital technologies are no longer merely tools for process optimization but have become integral components shaping the value proposition and competitive positioning of modern enterprises. This development necessitates continuous adaptation of organizational strategies, workforce competencies, and regulatory frameworks to fully harness the potential of digital transformation while ensuring equitable access and sustainable growth.

The data in the table shows that the key transformation in financial services is happening through personalization and ecosystem integration [5]. Algorithms that analyze customer behavior make it possible to offer customized financial strategies rather than generic products. Blockchain reduces transaction costs, and ecosystems (like Sber's platform) expand the value proposition: customers receive not only banking services but also access to related services. In contemporary market dynamics, a fundamental transformation of competitive logic is underway: advantage no longer accrues to the entity offering the lowest price point, but rather to the one delivering the most seamless and user-friendly experience. Within the healthcare sector, digital transformation effectively addresses two foundational challenges – accessibility of medical services and diagnostic accuracy. Telemedicine technologies mitigate geographical barriers that have historically impeded access to qualified care, artificial intelligence algorithms significantly reduce the time required for diagnosis, and the implementation of electronic health records streamlines the operational efficiency of medical institutions.

Table 1. Examples of digital transformation in the service sector of various industries [1–4, 6–7]

Industry	Practice	Example	Result
Financial services	Implementing AI to personalize financial services	Revolut's algorithms analyze user spending patterns and automatically suggest budget optimization by redistributing available funds into ETF portfolios	Increase customer loyalty through personalized recommendations
	Using blockchain to tokenize assets	Large banks are implementing hybrid solutions: tokenizing bonds on the blockchain while maintaining ties to traditional regulatory frameworks	Reducing transaction costs and increasing operational transparency
	Creating digital ecosystems	Sber's ecosystem combines banking services, hotel reservations, doctor appointments, and legal consultations	Increasing the client base and expanding the range of services
Healthcare	Telemedicine and online consultations	In 2024, thanks to the CCM Assistant Centers in various regions of Russia, dozens of lives were saved and thousands of patients received timely assistance	Improving access to healthcare services for residents of remote areas
	Using AI to analyze medical images	The Cels AI system is successfully used in screening for breast cancer and chest organ pathologies	Accelerating diagnosis and improving the accuracy of disease detection
	Digital medical records and electronic queues	The EMIS system in Moscow has reduced the average waiting time for a doctor by approximately 30–40%	Optimization of clinic operations and convenience for patients
Hotel business	Contactless technologies and AI chatbots	At the Vertical Taganskaya Hotel, the implementation of NFC keys on smartphones increased the Net Promoter Score (NPS) by 12 points, and the average check-in time was reduced to 45 seconds	Improving guest convenience and reducing staff workload
	Smart numbers with IoT technologies	At Mercure Hyde Park, using Alexa for Hospitality increased room service revenue by 12%, service speed by 30%, and guest satisfaction by 20%	Improving comfort and personalizing services
	Robotic process automation	The Rosie robot accelerated the cleaning process of rooms by 20% and public spaces by 80%	Reducing payroll costs and increasing operational efficiency
Retail	Personalization with AI	X5 Group has implemented self-service checkouts and smart warehouses with ERP systems, and the Perekrestok mobile app offers personalized recommendations	Increase in sales and average order value, reduction in customer churn
	Omnichannel platforms and mobile applications	IKEA Russia has combined online and offline experiences through AR features in its app, self-checkout systems, and optimized warehouse logistics	Increase customer loyalty and shopping convenience
	Automation of warehouses and logistics	The implementation of WMS systems reduces errors in order picking to virtually zero	Optimization of supply chains and reduction of operating costs

A salient example of human-technology synergy is provided by the Cels system, which analyses medical images: in this context, artificial intelligence does not supplant the physician but rather augments their professional capabilities, minimizing errors attributable to human factors. This case study clearly demonstrates that digital technologies function as tools for enhancing quality of life rather than substitutes for trained professionals.

In the hospitality industry, digital transformation is redefining the service delivery paradigm. The adoption of contactless technologies – including NFC keys and voice-activated assistants – enables automation of routine operations, thereby freeing human resources to focus on more complex and personalized tasks. Consequently, digitalization does not eliminate the human element but rather transforms its role, shifting emphasis from technical operations to high-quality client interaction. Cleaning robots not only reduce labor costs, but also allow hotels to maintain cleanliness standards 24/7. At the same time, the growth in NPS and revenue in hotels that have implemented IoT solutions confirms that customers are willing to pay for convenience and personalization if they are implemented flawlessly from a technological standpoint.

In retail, digital transformation is blurring the boundaries between online and offline. Personalized AI-powered recommendations transform the store from a point of sale into a space for interaction, while warehouse automation minimizes operational disruptions. The example of IKEA with AR features in its app demonstrates how technology eliminates customer pain points: people can visualize furniture in their own space in advance, reducing purchase hesitations. This is changing the nature of loyalty: it is built not on discounts, but on a seamless experience.

The digital transformation of the service model in Russia is based on a set of interconnected principles that take into account the specifics of the national digital environment: from infrastructural limitations to regulatory requirements and sociocultural characteristics (Table 2). Their essence lies in finding a balance between innovation and sustainability, technological development and social responsibility. The key guideline for implementing these principles is ensuring accessibility and inclusiveness. Ultimately, this reduces digital inequality, expands the audience, and strengthens social stability.

Table 2. Universal principles of transformation of the service model in Russian conditions

Principle	Essence of the principle
Priority of accessibility and inclusiveness	Ensuring equal access to digital services for all population groups, including residents of remote regions and socially vulnerable categories
Phased implementation with pilot testing	Deploying digital solutions via pilot testing on restricted platforms, then scaling up
Integration with government services	Integration of commercial services into a unified digital ecosystem of the state
Balancing digitalization and the human factor	Maintaining the ability to interact offline where it is critical for the client
Technological sovereignty	Focus on domestic IT solutions to ensure security and sustainability
Data-driven personalization	Creation of individual offers taking into account regional and cultural characteristics
Regulatory adaptability	Taking into account legal requirements and industry standards at all stages of transformation
Investments in human capital	Developing digital competencies for employees and clients

In our opinion, the most important principle for implementing digital transformation in the service sector is the need for a phased approach and piloting. Instead of a large-scale, one-time launch, services are tested in limited locations, which minimizes risks and optimizes costs. Pilot projects in specific regions or industries provide an opportunity to gather feedback, adjust solutions, and only then scale them up, taking into account proven effectiveness and local specifics. Furthermore, integration with government agencies' digital services should be implemented to ensure trust and user convenience. The integration of commercial services into the national digital ecosystem—through Gosuslugi connectivity, standardized identity management, and alignment with government e-document systems—lowers barriers to market entry and enhances client experience. Crucially, this digital transformation must preserve a human-centric approach: complete displacement of offline services is untenable in scenarios where clients require physical interaction. To foster acceptance and sustain loyalty, organizations should:

- deploy dual-channel service delivery (digital + in-person);
- upskill staff for hybrid service models;
- establish «digital volunteer» networks to support elderly and less tech-savvy users.

Technological sovereignty has emerged as a critical foundation for national security and long-term sustainability. Prioritizing home-grown IT solutions – spanning software applications, cloud infrastructure, cryptographic protocols, and data center operations – significantly diminishes reliance on international suppliers while ensuring strict adherence to domestic regulatory frameworks.

In this context, regulatory agility becomes an essential condition for maintaining legal legitimacy. Organizations must proactively track legislative updates – such as those outlined in Federal Law No. 152 (on personal data) and Federal Law No. 187 (on critical information infrastructure) – and align their operations accordingly. Seamless integration with state-controlled systems (including the Unified State Health Information System, or EGISZ, and the Unified State Information System for Housing and Utilities, or EGIS Housing and Utilities) alongside automated reporting mechanisms can sub-

stantially mitigate legal exposure. These measures not only accelerate certification processes but also open doors to participation in government procurement programs.

Ultimately, fostering ecosystem-driven partnerships will unlock scalable growth opportunities, enabling businesses to expand their reach and impact within this evolving technological landscape. The creation of cross-industry digital platforms involving businesses, government, and NGOs (through API integration with service providers, joint projects with regional authorities, and open innovation with universities and startups) will expand the range of services, create resource synergies, and facilitate access to new markets.

Data-driven personalization is also essential, which requires a targeted rather than a formulaic approach, adapting services to the regional and cultural characteristics of the audience. Segmentation by geographic and sociocultural characteristics, behavioral pattern analysis, and adaptive recommendation algorithms increase conversion, increase customer lifetime value (LTV), and reduce churn.

Thus, the presented principles demonstrate that the digital transformation of services in Russia is a strategic process that requires: consideration of institutional specifics; building trusting relationships with the audience; ensuring technological independence; and developing partner ecosystems. Only such a comprehensive approach will make it possible to form a digital service model that is not only modern but also sustainable in the long term.

Conclusion

Based on the conducted research, it can be concluded that digital transformation in the service sector is a response to changing market expectations. Customers are no longer willing to tolerate: long waits (electronic queues at clinics, express check-in at hotels); formulaic offers (personalization in finance and retail); geographic limitations (telemedicine, omnichannel services). For businesses, this means a shift from competition on price to competition on experience. Technology enables: cost reduction through automation; increased loyalty through personalization; scalability without a proportional increase in costs.

At the same time, the success of transformation depends on meaningful integration rather than mechanical implementation. The examples of successful practices presented in the article and the proposed principles show that technologies work when they: solve specific customer and business problems; take into account industry specifics (e.g., regulatory requirements in medicine); are combined with changes in company processes and culture. Thus, digital transformation is becoming a condition for survival for service companies; it is necessary not only to maintain market share, but also to remain successful in the new digital reality.

Литература

1. Блонов Р. Цифровая трансформация отелей: перспективы и вызовы. [Электронный ресурс]. URL: https://becar.pro/news/?news_id=3159 (дата обращения: 01.11.2025).

2. Гурков И. Цифровизация финансового сектора 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://biznesolog.ru/blog/cifrovizaciya-finansovogo-sektora> (дата обращения: 01.11.2025).

3. Гусак А. Цифровая трансформация: как ИТ-решения меняют ландшафт российского здравоохранения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/240503/2025-08-04/2025-w32/1016/cifrovaya-transformaciya-kak-it-resheniya-menyayut-landshaft-rossiyskogo-zdravookhraneniya> (дата обращения: 01.11.2025).

4. Как цифровая трансформация помогает ритейлу ускорять процессы, снижать издержки и улучшать клиентский опыт на всех этапах бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-retail-benefits> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Кознов А.Б. Цифровая трансформация рынка финансовых услуг // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 322–327.

6. Медицина: здоровье в цифре. Спецпроект «Сноба» о цифровом будущем. [Электронный ресурс]. URL: <https://snob.ru/science/meditsina-zdorove-v-tsifre-spetsproekt-snoba-o-tsifrovom-budushchem/> (дата обращения: 01.11.2025).

7. Почепский О. Ритейл-технологии и цифровая трансформация: как выигрывать в конкурентной борьбе. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/roznichnaya-torgovlya/-riteyl-tehnologii-i-digitaltransformatsiya-kak-vyigryvat-v-konkurentnoy-borbe/> (дата обращения: 01.11.2025).

8. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития РФ «цифровая трансформация» [Электронный ресурс]. URL: <https://rulings.ru/acts/Prikaz-Mintsifry-Rossii-ot-18.11.2020-N-600/> (дата обращения: 30.10.2025).

9. Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 г.». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 01.11.2025).

DIGITAL TRANSFORMATION METHODS IN THE SERVICE SECTOR: APPLICATION POSSIBILITIES IN RUSSIAN CONDITIONS

Hu Tianyang

Peoples' Friendship University of Russia

The article explores the experience of digital transformation in the service sector and assesses the applicability of best international practices to the Russian context. The scholarly relevance of this research derives from the strategic significance of digital transformation, which has been formally codified within the national regulatory framework. This legislative foundation explicitly articulates key objectives for digital advancement, including the attainment of «digital maturity» across economic sectors, the elevation of electronic service penetration to 95% of all service deliveries, the extension of high-speed broadband infrastructure to cover 97% of households, and a fourfold increase in capital investment directed toward domestically developed information technology solutions. These policy-driven targets collectively underscore the systemic importance of digitalization as a lever for socio-economic modernization and technological sovereignty. The goal of the study is to identify universal principles for transforming the service model that take into account the institutional, cultural, and economic characteristics of Russia. Objectives include analyzing successful cases in finance, healthcare, hospitality, and retail, systematizing regulatory requirements, and formulating practical recommendations for businesses and government agencies. The scientific novelty lies in the combination of the regulatory framework, industry practices, and adaptive principles, which helps avoid mechanically copying foreign solutions and build a sustainable digital service model. The conclusions emphasize that successful transformation requires a balance between digitalization and the human factor, reliance on the domestic IT sector, and phased piloting and integration with government platforms. The proposed principles form the foundation for the long-term competitiveness of service companies in the digital economy.

Keywords: digital transformation; competitive advantages; service sector; process automation; customer experience; government platforms; digital service model; regulatory framework

References

1. Blonov R. Digital Transformation of Hotels: Prospects and Challenges. [Electronic resource]. URL: https://becar.pro/news/?news_id=3159 (accessed: 01.11.2025).

2. Gurkov I. Digitalization of the Financial Sector 2025. [Electronic resource]. URL: <https://biznesolog.ru/blog/cifrovizaciya-finansovogo-sektora> (accessed: 01.11.2025).

3. Gusak A. Digital Transformation: How IT Solutions Are Changing the Landscape of Russian Healthcare. [Electronic resource]. URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/240503/2025-08-04/2025-w32/1016/cifrovaya-transformaciya-kak-it-resheniya-menyayut-landshaft-rossiyskogo-zdravookhraneniya> (accessed: 01.11.2025).

4. How digital transformation helps retailers speed up processes, reduce costs, and improve customer experience at all stages of business. [Electronic resource]. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-retail-benefits> (accessed: 01.11.2025).

5. Koznov A.B. Digital transformation of the financial services market // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 2 (55). P. 322–327.

6. Medicine: Health in Digital. A special project by Snob on the digital future. [Electronic resource]. URL: <https://snob.ru/science/meditsina-zdorove-v-tsifre-spetsproekt-snoba-o-tsifrovom-budushchem/> (Accessed: 01.11.2025).

7. Pochepsky, O. Retail Technologies and Digital Transformation: How to Win the Competition. [Electronic resource]. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/roznichnaya-torgovlya/-riteyl-tehnologii-i-digitaltransformatsiya-kak-vyigryvat-v-konkurentnoy-borbe/> (Accessed: 01.11.2025).

8. Order of the Ministry of Digital Development of the Russian Federation of November 18, 2020 No. 600 “On Approval of Methodologies for Calculating Target Indicators of the National Development Goal of the Russian Federation “Digital Transformation” [Electronic resource]. URL: <https://rulings.ru/acts/Prikaz-Mintsifry-Rossii-ot-18.11.2020-N-600/> (accessed: October 30, 2025).

9. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 “On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030”. [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (accessed: November 1, 2025).

Особенности отраслевой структуры и ключевых направлений экспортной специализации Синьцзян-Уйгурского автономного района КНР

Хэ Цзяньни,

соискатель ученой степени кандидата наук, Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена
E-mail: 1793484951@qq.com

Цель исследования – выявить особенности отраслевой структуры Синьцзян-Уйгурского автономного района и определить ключевые направления его экспортной специализации, а также оценить потенциал региона в контексте внешнеэкономической деятельности КНР. В рамках анализа экспортной деятельности Синьцзян-Уйгурского автономного района (СУАР) был применен ряд статистических методов, позволяющих оценить сравнительные преимущества региона в международной торговле. В статье анализируется экономическое положение и экспортный потенциал одного из важнейших регионов Китая. Исследование охватывает особенности отраслевой структуры СУАР, выявляет ключевые направления его экспортной специализации и оценивает динамику экспортной деятельности. В работе рассмотрены основные экспортные товары региона (энергоресурсы, сельскохозяйственная продукция, текстиль); проведен расчет индекса SRCA (специализации регионального экспорта) для основных групп товаров экспорта в 2014 и 2024 гг., что позволило оценить изменения в экспортной специализации СУАР; применен регрессионный анализ для выявления общих особенностей специализации региона и определения темпов его развития в сравнении с общекитайскими показателями; проанализированы факторы, влияющие на экспортную деятельность СУАР, включая географическое положение, транспортную инфраструктуру и государственную политику в области регионального развития.

Ключевые слова: экспортные товары, потенциал региона, Китай, географическое положение, инфраструктура, государственная политика

Синьцзян-Уйгурский автономный район (СУАР) – один из наиболее крупных и стратегически значимых регионов Китайской Народной Республики, расположенный на северо-западе страны. Его географическое положение обуславливает уникальные особенности отраслевой структуры и экспортной специализации. СУАР граничит с несколькими странами Центральной Азии, что делает его важным транзитным коридором и площадкой для международного экономического сотрудничества. Территория Синьцзяна охватывает обширные пространства, включающие как высокогорные районы, так и обширные равнины. Климатические условия в регионе разнообразны: от резко континентального климата в пустынных областях до более умеренного в предгорьях. Такое географическое и климатическое разнообразие создает предпосылки для развития различных отраслей экономики [1].

В то же время регион занимает относительно невысокие позиции в рейтинге провинций Китая по показателям внешней торговли: 17-е место по экспорту (4,17 млрд долларов) и 26-е – по импорту (777 млн долларов). Также СУАР располагается на 22-й позиции среди 31 провинции по индексу ECI (торговля), с показателем 0,07 (данные за 2024 год). Ключевой экспортный рынок для СУАР – Кыргызстан (объем экспорта составил 1,39 млрд долларов США), а основной источник импортных поставок – Казахстан (447 млн долларов США) [9]. Эти данные подчеркивают ориентацию региона на торговлю с ближайшими соседями, что обусловлено географическим положением СУАР.

Актуальность темы обусловлена растущим интересом к изучению региональных экономик Китая и их вклада в глобальные экономические процессы. СУАР представляет особый интерес как регион, который, с одной стороны, испытывает определённые трудности, связанные с его внутриконтинентальным положением, а с другой – демонстрирует значительные успехи в развитии ряда отраслей и экспортной специализации. Все вышесказанное актуализирует цель статьи – раскрыть специфику отраслевой структуры СУАР, определить основные направления его экспортной специализации и оценить их динамику за определённый период.

Исторически регион был частью Великого шелкового пути, что заложило основы его торговой ориентации. Взаимодействие с различными культурами и цивилизациями способствовало формированию многонационального и мультикультурного общества, что также оказало влияние на экономическое развитие региона. В имперский период и в последующие эпохи Синьцзян оставался важным стратегическим и экономическим регионом,

привлекавшим внимание различных держав. В новейшее время экономическое развитие СУАР тесно связано с политикой центрального правительства КНР, направленной на интеграцию региона в общекитайскую экономическую систему и его активное включение в международные торговые отношения. Программы регионального развития, инициированные правительством, существенно повлияли на отраслевую структуру Синьцзяна [7].

Отраслевая структура Синьцзян-Уйгурского автономного района характеризуется разнообразием и спецификой, обусловленной географическими, климатическими и историческими факторами. Среди ключевых отраслей можно выделить [4, 6, 9]:

1. Горнодобывающую промышленность – регион богат различными видами полезных ископаемых, включая нефть, природный газ, уголь и другие минералы. Разработка этих ресурсов играет значительную роль в экономике Синьцзяна и обеспечивает сырьевую базу для других отраслей.

2. Сельское хозяйство – несмотря на суровые климатические условия, в оазисах и орошаемых районах развито земледелие. Выращиваются различные сельскохозяйственные культуры, адаптированные к местным условиям. Особое значение имеет производство хлопка, который является одной из ключевых статей экспорта.

3. Животноводство – степных и горных районах развито пастбищное животноводство. Продукция животноводства также вносит значительный вклад в экономику региона и его экспортный потенциал.

4. Энергетику – благодаря богатым природным ресурсам, в Синьцзяне активно развиваются различные виды энергетики, включая традиционную (тепловую, гидроэнергетику) и возобновляемые источники энергии (солнечная, ветровая энергетика).

5. Обрабатывающую промышленность – на базе добытых ресурсов и сельскохозяйственного сырья развивается обрабатывающая промышленность. Среди направлений – переработка нефти и газа, производство текстиля из местного хлопка, пищевая промышленность.

Развитие этих отраслей обусловлено как внутренними факторами (наличие ресурсов, климатические условия), так и внешними (географическое положение, государственная поддержка). Экспортная специализация СУАР определяется его отраслевой структурой и географическим положением (рис. 1).

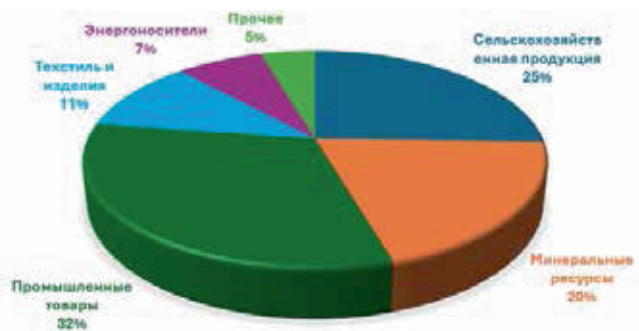


Рис. 1. Структура экспорта Синьцзян-Уйгурского автономного района в 2024 г. (рассчитано по данным [8–9])

Ключевые направления экспортной специализации включают [4, 6, 8]:

1. Энергоносители: нефть и природный газ, добываемые в Синьцзяне, экспортируются в другие регионы Китая и за рубеж. Трубопроводная инфраструктура, связывающая Синьцзян с другими частями страны и международными рынками, играет важную роль в экспорте энергоресурсов.

2. Сельскохозяйственную продукцию: хлопок, фрукты и другие сельскохозяйственные продукты экспортируются как внутри страны, так и на международные рынки. Качество и уникальность некоторых видов продукции, обусловленные климатическими условиями региона, обеспечивают ей конкурентные преимущества.

3. Продукты переработки: текстильные изделия, произведенные из местного хлопка, и продукция пищевой промышленности также являются важными статьями экспорта.

4. Товары, производимые на базе местных минералов: переработанные полезные ископаемые и изделия из них находят спрос на внутреннем и международном рынках.

Географическое положение Синьцзяна как транзитного коридора между Китаем и странами Центральной Азии способствует развитию транзитных и логистических услуг, что также можно рассматривать как форму экспортной специализации региона. Структура экспорта Синьцзян-Уйгурского автономного района по странам представлена в таблице 1.

Таблица 1. Структура экспорта Синьцзян-Уйгурского автономного района по странам в 2024 г. (составлено по данным [3, 5–6, 8])

Страна/Регион	Основные товары	Доля в экспорте	Транспортные коридоры
Казахстан	Машиностроение, электроника, сельхозпродукция	0,25	Железная дорога (Хоргос), автомобильные магистрали
Кыргызстан	Текстиль, фрукты, строительные материалы	0,12	Автомобильный транспорт (через Торугарт)
Пакистан	Энергоносители, хлопок, химическая продукция	0,18	Каракорумское шоссе, воздушные маршруты
Россия	Промышленные товары, вина, электроника	0,15	Железная дорога (Алашанькоу), транзит через Казахстан
Страны ЕС (Германия, Нидерланды)	Текстиль, редкоземельные металлы, вино	0,1	Мультимодальные маршруты (железная дорога + морской транспорт)
Узбекистан	Уголь, нефтепродукты, оборудование	0,08	Железнодорожные ветки через Кашгар
Таджикистан	Электроэнергия, сельхозтехника	0,05	Автомобильные перевозки (Памирский тракт)

Страна/ Регион	Основные то- вары	Доля в экспор- те	Транспортные ко- ридоры
Турция	Ковры, нефрит, хлопчатобу- мажные ткани	0,04	Морские маршруты через порты Пер- сидского залива
Афгани- стан	Продоволь- ствие, медика- менты, строй- материалы	0,03	Автотранспорт через Ваханский коридор

Как мы видим, географическое положение Синьцзяна обуславливает его активное взаимодействие с соседними странами Центральной Азии. Торговые отношения с Казахстаном, Киргизией, Таджикистаном и другими государствами способствуют расширению рынков сбыта для продукции региона. Кроме того, Синьцзян служит важным транзитным узлом для товаров, перемещающихся между Китаем и Европой, что подчеркивает его стратегическое значение в международной торговле.

Одним из ключевых инструментов, использованных в исследовании, стал индекс выявленных сравнительных преимуществ (Revealed Comparative Advantage, SRCA), который дает возможность количественно оценить степень специализации региона на производстве и экспорте определенных товаров [2].

Для расчета индекса SRCA применяется формула:

$$SRCA_{ij} = \frac{(x_{ij} / x_{iT})}{(x_{wj} / x_{wT})} \quad (1)$$

где: x_{ij} – объем экспорта товара из региона;

x_{iT} – общий объем экспорта товара из всех регионов страны;

x_{wj} – общий объем экспорта региона;

x_{wT} – общий объем экспорта страны.

С помощью этой формулы были рассчитаны значения индекса для трех основных категорий товаров, экспортируемых из СУАР: энергоресурсов, сельскохозяйственной продукции и текстиля за 2014 и 2024 гг. Для расчетов были использованы данные об объемах экспорта как самого региона, так и Китая в целом (табл. 2).

Таблица 2. Значения индекса SRCA для трех основных категорий товаров, экспортируемых из СУАР

Группа товаров	SRCA в 2014 году	SRCA в 2024 году
Энергоресурсы	0,83	0,77
Сельскохозяйственная продукция	0,89	0,61
Текстиль	0,83	0,72

Полученные значения индекса позволяют сделать предварительные выводы о динамике сравнительных преимуществ СУАР в экспорте основных категорий товаров. Наблюдается снижение индек-

сов для всех категорий, что может свидетельствовать о некоторых изменениях в структуре экспорта региона.

Помимо расчета индекса SRCA, в исследовании был применен регрессионный анализ, который позволяет выявить статистические зависимости между переменными и оценить влияние различных факторов на изучаемый показатель. В данном случае регрессионный анализ использовался для оценки динамики специализации СУАР в контексте общекайтайских тенденций. Использовалось следующее регрессионное уравнение:

$$SRCA_{2T} = \alpha + \beta_1 \cdot SRCA_{1T} + \beta_2 \cdot DC + \gamma \quad (2)$$

где: $SRCA_{2T}$ – значение индекса SRCA в конечный период;

α – константа;

β_1 – коэффициент при индексе SRCA в начальный период;

$SRCA_{1T}$ – значение индекса SRCA в начальный период;

β_2 – коэффициент при фиктивной переменной;

DC – фиктивная переменная для СУАР (1 для СУАР, 0 для других регионов);

γ – остаточный член.

Подставив данные таблицы 1 в уравнение:

$$0,77 = 0 + 1 \cdot 0,83 + 0,1 \cdot 1 + \gamma \quad (3)$$

Получим следующее равенство:

$$\gamma = 0,77 - 0,83 - 0,1 = -0,16 \quad (4)$$

Проведенные расчеты позволили сделать вывод о том, что:

- $\beta_1 = 1$ указывает, что в общем особенности специализации не изменились значительно за анализируемый период;
- $\beta_2 = 0,1$ говорит о том, что специализация СУАР развивается чуть быстрее, чем в среднем по Китаю, но остаточный член — $-0,16$ показывает, что есть и негативные факторы, влияющие на специализацию.

Анализ показал, что существуют проблемы, влияющие на то, что рейтинг СУАР среди провинций Китая остается относительно низким:

1. Дисбаланс между экспортом и импортом. Объем экспорта значительно превышает импорт (4,17 млрд против 777 млн долларов), что может свидетельствовать о недостаточной развитости внутреннего производственного сектора, нуждающегося в импортных ресурсах. Регион в большей степени выступает как площадка для вывоза товаров, нежели для привлечения зарубежных инвестиций и технологий.

2. Ограниченность товарной номенклатуры. Экспорт СУАР сконцентрирован на нескольких ключевых направлениях, что делает экономику региона уязвимой к колебаниям цен на эти товары на мировом рынке. Импорт, в свою очередь, сосредоточен на сырьевых ресурсах и полуфабрикатах, что указывает на недостаточную диверсификацию и технологическую отсталость отдельных отраслей.

3. Зависимость от соседних рынков. Хотя ориентация на торговлю с Кыргызстаном и Казахстаном дает определенные преимущества (сокращение логистических издержек, упрощение таможенных процедур), она также создает риски, связанные с экономической конъюнктурой этих стран. Любые изменения в торговых отношениях или экономические спады у соседей могут негативно сказаться на внешнеторговом балансе СУАР.

4. Низкий индекс ЕCI. Значение индекса ЕCI (0,07) указывает на относительно слабую вовлеченность региона в глобальные цепочки создания стоимости. Это может быть связано с: недостаточным уровнем технологической оснащенности предприятий; слабой интеграцией в международ-

ные производственные сети; проблемами с качеством и сертификацией местной продукции, препятствующими выходу на более конкурентные рынки.

5. Логистические и инфраструктурные ограничения. Несмотря на географическое преимущество (положение на перекрестке торговых путей между Китаем и Центральной Азией), СУАР сталкивается с проблемами в развитии транспортной инфраструктуры, что сдерживает рост импорта и усложняет логистику экспортных поставок.

Проведенное исследование позволило выделить и преимущества формирования и развития экспортной специализации региона, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3. Особенности формирования и развития экспортной специализации региона

Особенности	Описание
Обеспечение сырьем и энергоресурсами	Синьцзян-Уйгурский автономный район (СУАР) – важный источник сырья и энергоресурсов для Китая. Здесь добывают нефть, природный газ, уголь и другие полезные ископаемые, что обеспечивает энергетическую и сырьевую безопасность страны.
Развитие межрегиональной торговли	СУАР способствует развитию торговли между различными регионами Китая благодаря своему географическому положению и развитой транспортной инфраструктуре. Регион служит связующим звеном между восточными и западными частями страны.
Поддержка внешнеторговых отношений	Расположение СУАР на границе со странами Центральной Азии делает его ключевым регионом для внешней торговли Китая. Через Синьцзян проходят международные транспортные коридоры, что облегчает торговлю с государствами Центральной Азии и Европы.
Транзитный потенциал	СУАР – важный транзитный узел на пути между Китаем и Европой, а также странами Центральной Азии. Развитие железнодорожных и автомобильных маршрутов, мультимодальных перевозок усиливает его транзитное значение и способствует росту объемов международной торговли.
Экспортная специализация	Регион экспортирует широкий спектр продукции: энергоносители, сельскохозяйственную продукцию (хлопчатник, фрукты), товары переработки (текстильные изделия, продукция пищевой промышленности), а также изделия из местных минералов. Это существенно пополняет валютные резервы страны и стимулирует экономический рост.
Создание рабочих мест и повышение уровня жизни	Развитие различных отраслей экономики (горнодобывающей промышленности, сельского хозяйства, энергетики, обрабатывающей промышленности) способствует созданию рабочих мест в регионе, что ведет к повышению уровня жизни населения и снижению уровня бедности.
Интеграция в глобальную экономику	Благодаря участию Китая в международных экономических инициативах (например, «Один пояс, один путь») и активному развитию транспортной инфраструктуры СУАР становится значимым участником глобальной экономики, расширяя экспортные возможности страны и углубляя международное сотрудничество.
Вклад в технологическое развитие	Внедрение современных технологий в сельское хозяйство, промышленность и сферу услуг в СУАР не только способствует развитию самого региона, но и демонстрирует технологические достижения Китая на международной арене.
Развитие туризма	Богатое историческое и культурное наследие, уникальные природные достопримечательности делают СУАР привлекательным туристическим направлением. Развитие туризма способствует притоку инвестиций и иностранной валюты в страну.
Диверсификация экономики страны	Развитие разнообразных отраслей в СУАР (от горнодобывающей промышленности до сельского хозяйства и высоких технологий) помогает диверсифицировать экономику Китая, снижая зависимость от отдельных секторов и регионов.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать вывод о том, что Синьцзян-Уйгурский автономный район демонстрирует экспортную модель, основанную на сочетании ресурсного потенциала и геостратегического положения. Регион выступает ключевым связующим звеном между Китаем и Евразией, активно используя транзитные коридоры для диверсификации рынков сбыта. Его экономика балансирует между традиционными отраслями (сельское хозяйство, до-

быча сырья) и растущим промышленным сектором, что позволяет наращивать добавленную стоимость экспорта. Однако сохраняется зависимость от сырьевого экспорта в соседние страны, а также экологические и инфраструктурные ограничения, требующие инвестиций в технологии и логистику. Перспективы развития связаны с углублением переработки ресурсов, расширением высокотехнологичных производств и усилением роли в глобальных цепочках поставок.

1. Изотов Д.А. Развитие приграничной торговли КНР в условиях глобальных вызовов // Регионалистика. 2024. № 3. С. 46–63.
2. Инструментарий анализа и прогнозирования структурных параметров региональной экономики / Ю.В. Вертакова, В.А. Плотников, Ю.С. Положенцева [и др.]. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2018. 359 с.
3. Ковалева Г. Д., Айхэмайи М. Современный экономический и институциональный потенциал Синьцзян-Уйгурского автономного района КНР с позиции межрегионального сотрудничества // Регион: экономика и социология. 2019. № 3 (103). С. 291–318. DOI: 10.15372/REG20190312.
4. Лобова С.В., Бочаров С.Н., Бутакова М.М. Партнерский профиль Синьцзян-уйгурского автономного района Китая в контексте экономического сотрудничества в пространстве Большого Алтая // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 2. С. 49–61. doi: 10.14258/epb202423.
5. Особенности социально-экономического развития и модернизации приграничного региона: [монография] / Ю.В. Савельев, О.В. Толстогузов [и др.]; Институт экономики КарНЦ РАН. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2014. – 490 с.
6. Фартышев А.Н. Экономическое развитие Синьцзян-Уйгурского автономного района Китая как внутриконтинентальной территории // Российско-китайские исследования. 2022. № 1. С. 13–21. DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6 (1).13–21.
7. Kim Taegi, Meng Dan. Dynamic Changes of China's Export Specialization. Modern Economy. 2015. № 06. Pp. 633–641. 10.4236/me.2015.65060.
8. National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/english/> (дата обращения: 24.10.2025).
9. Xingjiang Uygur Autonomous Region. Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: https://oec.world/en/profile/subnational_chn/xingjiang-uygur-autonomous-region (дата обращения: 25.10.2025).

FEATURES OF THE INDUSTRY STRUCTURE AND KEY AREAS OF EXPORT SPECIALIZATION XINJIANG UYGHUR AUTONOMOUS REGION

He Jianni

A.I. Herzen State Pedagogical University of Russia

The purpose of this study is to identify the characteristics of the Xinjiang Uyghur Autonomous Region's industry structure and de-

termine its key areas of export specialization, as well as to assess the region's potential in the context of China's foreign economic activity. To analyze the export activity of the Xinjiang Uyghur Autonomous Region (XUAR), a number of statistical methods were applied to assess the region's comparative advantages in international trade. This article analyzes the economic situation and export potential of one of China's most important regions. The study covers the characteristics of the XUAR's industry structure, identifies its key areas of export specialization, and evaluates export performance dynamics. The paper examines the region's main export commodities (energy resources, agricultural products, textiles); calculates the SRCA (regional export specialization) index for the main groups of export commodities in 2014 and 2024, which allows us to assess changes in the XUAR's export specialization; applies regression analysis to identify general features of the region's specialization and determine its development rate in comparison with national indicators; analyzes factors influencing the XUAR's export activity, including geographic location, transport infrastructure, and government policy on regional development.

Keywords: export commodities, regional potential, China, geographic location, infrastructure, government policy

References

1. Izotov D.A. Development of China's Border Trade in the Context of Global Challenges // Regional Studies. 2024. No. 3. pp. 46–63.
2. Tools for Analysis and Forecasting of Structural Parameters of the Regional Economy / Yu.V. Vertakova, V.A. Plotnikov, Yu.S. Polozhentseva [et al.]. Kursk: Southwest State University, 2018. 359 p.
3. Kovaleva G.D., Aihemaiti M. Modern Economic and Institutional Potential of the Xinjiang Uygur Autonomous Region of the PRC from the Perspective of Interregional Cooperation // Region: Economics and Sociology. 2019. No. 3 (103). pp. 291–318. DOI: 10.15372/REG20190312.
4. Lobova S.V., Bocharov S.N., Butakova M.M. Partnership Profile of the Xinjiang Uyghur Autonomous Region of China in the Context of Economic Cooperation in the Greater Altai Space // Economics Profession Business. 2024. No. 2. pp. 49–61. doi: 10.14258/epb202423.
5. Features of Socioeconomic Development and Modernization of a Border Region: [monograph] / Yu.V. Saveliev, O.V. Tolstoguzov [et al.]; Institute of Economics, Karelian Research Center of the Russian Academy of Sciences. – Petrozavodsk: Karelian Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2014. – 490 p.
6. Fartyshev A.N. Economic development of the Xinjiang Uyghur Autonomous Region of China as an inland territory // Russian-Chinese studies. 2022. No. 1. P. 13–21. DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6 (1).13–21.
7. Kim Taegi, Meng Dan. Dynamic Changes of China's Export Specialization. Modern Economy. 2015. № 06. Pp. 633–641. 10.4236/me.2015.65060.
8. National Bureau of Statistics of China. URL: <https://www.stats.gov.cn/english/> (accessed: 24.10.2025).
9. Xingjiang Uygur Autonomous Region. Observatory of Economic Complexity (OEC). URL: https://oec.world/en/profile/subnational_chn/xingjiang-uygur-autonomous-region (accessed: 24.10.2025).

Влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России

Юдин Андрей Алексеевич,

кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тарабукина Татьяна Васильевна,

кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

В статье рассматривается важность внедрения федерального проекта «Кадры в АПК», рассматриваются эффективные изменения в аграрной отрасли в Северном регионе России, указываются ожидаемые результаты после полной реализации проекта в Республике Коми.

Цель работы — проанализировать влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России.

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по федеральному проекту «Кадры в АПК» и его влияния на сегодняшнее развитие аграрной отрасли в Северном регионе России, что не упоминалось ранее в других научных работах с точки зрения исследования перспектив развития проекта и предположения ожидаемых результатов.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, Республика Коми, сельское хозяйство, аграрная отрасль, квалифицированные специалисты.

Введение

Сегодня действующему федеральному проекту «Кадры в АПК», со стратегической целью — повысить укомплектованность сферы сельского хозяйства России кадрами и уровень развития аграрной отрасли в Северных регионах России, привлечь в отрасль молодёжь, уделено много внимания со стороны государственного инвестирования. Стоит отметить, данный проект был запущен 1 января 2025 года и его финансирование уже составляет 7 млрд рублей, дата завершения проекта намечена на 2030 год. Данный проект охватывает Северные регионы Российской Федерации: Республику Коми, Архангельскую область, Мурманскую область, Ненецкий и Ямало-Ненецкий автономные округа и другие [1; 5]. Следует отметить, что Северные регионы страны сталкиваются с уникальными вызовами в сельском хозяйстве в связи с суровым климатом, удалённостью территорий и ограниченными ресурсами. В связи с этим, качественная подготовка и привлечение квалифицированных кадров являются одной из фундаментальных задач в рамках достижения устойчивого развития аграрной отрасли [6; 8; 9]. Изучение влияния федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России представляется актуальным и значимым для социального, экономического и стратегического развития региона, в связи с чем не вызывает сомнений актуальность исследования настоящей работы.

Цель работы — проанализировать влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России.

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по федеральному проекту «Кадры в АПК» и его влияния на сегодняшнее развитие аграрной отрасли в Северном регионе России, что не упоминалось ранее в других научных работах с точки зрения исследования перспектив развития проекта и предположения ожидаемых результатов.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Материалы и методы исследования

В данной работе рассматривается влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на развитие аграрной отрасли в Северном регионе России, в связи с этим в статье удалось проанализировать информацию по привлечению молодого поколения в новый феде-

Статья подготовлена в рамках государственного задания No FUUU-2023-0002 «Разработать методологию управления и механизм обеспечения производства сельскохозяйственной продукции, программу сохранения, совершенствования и использования генофонда местных популяций сельскохозяйственных животных Республики Коми», регистрационный номер НИОКР 1022033100156-4.

ральный проект [1], подготовке кадров и повышению квалификации [2; 7], повышению социальной составляющей граждан Севера в рамках реализации проекта [4], целям, задачам и намеченным результатам Федерального проекта «Кадры в АПК» [5]; субсидированию в сельском хозяйстве [6], а также охарактеризовать труды отечественных авторов: Н.К. Долгушкина [3], И.П. Чупиной [8], А.А. Юдина [9], в которых было рассмотрено развитие кадрового потенциала сельского хозяйства как базового фактора обеспечения продовольственной безопасности страны; проанализирована важность государственной кадровой политики в агропромышленном комплексе; изучена целевая направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми.

Результаты и обсуждения

Анализ проблематики изучаемой темы позволил выделить настоящие проблемы кадрового обеспечения АПК в Северных регионах, требующие незамедлительного решения для повышения уровня аграрной отрасли и ее эффективности [2; 3; 7; 9]:

- ключевой проблемой является дефицит квалифицированных специалистов, в Северный регион требуются агрономы, зоотехники, ветеринары, механизаторы, инженеры с современными знаниями и навыками;
- молодое поколение покидает сельскую местность в связи с низким уровнем развития сельскохозяйственного труда, ограниченными возможностями для карьерного роста и собственного социального развития;
- в Северном регионе прослеживается старение кадров в связи с тем, что большая часть работников в аграрной отрасли — пенсионеры или люди предпенсионного возраста, что негативно отражается на внедрение нового опыта, инновационных технологий, а также приводит к риску потери опыта и знаний;
- отсутствует взаимосвязь между настоящими потребностями аграрной отрасли, современных сельскохозяйственных предприятий и образованием, что подчеркивает неактуальность стандартных учебных программ;
- недостаточный уровень цифровизации сельского хозяйства, что прослеживается в ограниченном применении инноваций и автоматизированных систем управления.
- Рассмотрим влияние федерального проекта «Кадры в АПК» на решение вышепредставленных проблем [4; 5]:
- повышение престижа сельскохозяйственных профессий:

1) проект поможет сформировать позитивный имидж сельскохозяйственного труда, популяризировать востребованные профессии АПК, привлечь внимания молодого поколения к возможностям карьерного роста в сельском хозяйстве;

2) проект окажет содействие в организации экскурсий на современные сельскохозяйственные

предприятия, проведении мастер-классов и курсов профессионального мастерства, участие в ярмарках вакансий.

- модернизация системы аграрного образования:

1) проект поможет внедрить современные учебные программы, разработанные с целью решения потребностей региональных сельскохозяйственных предприятий и необходимого внедрения современных технологий;

2) проект целенаправленно выстроен на развитие практико-ориентированного обучения, что поможет организовывать стажировки на передовых предприятиях АПК, привлекать работодателей к разработке учебных планов;

3) проект направлен на создание и модернизацию материально-технической базы учебных заведений, что позволяет сформировать заявки и реализовать необходимое современное оснащение учебных лабораторий инновационным оборудованием и техникой, а также предпринять попытку в формировании учебно-опытных хозяйств;

4) проект создан для качественного и эффективного развития дистанционного и онлайн-обучения, что позволит обеспечить доступ к качественному образованию для жителей отдаленных и труднодоступных районов Севере России.

- поддержка молодых специалистов:

1) в рамках проекта заложено предоставление льгот и стипендий для студентов сельскохозяйственных специальностей, а также жилищных программ для молодых специалистов с целью привлечения в сельскую местность;

2) благодаря проекту наблюдается помощь в трудоустройстве в рамках организации ярмарок вакансий, поддержке предпринимательских инициатив молодых специалистов в АПК;

3) проект помогает получить опыт молодым специалистам в рамках наставничества и закрепления опытных специалистов за каждым новым прибывшим работником.

- повышение квалификации и переподготовка кадров:

1) организация курсов повышения квалификации и переподготовки предоставляются в рамках проекта с целью обеспечить сотрудникам бесплатный доступ к современным знаниям и технологиям, помочь развивать цифровые навыки;

2) обучение новым технологиям является приоритетом в проекте в связи с тем, что стратегически выстроенная организация обучения по применению инновационных сельскохозяйственных машин и оборудования, автоматизированных систем управления, цифровых платформ, поможет повысить уровень развития АПК в Северном регионе страны;

3) обмен опытом играет важную роль, поэтому в рамках проекта предусмотрена организация стажировок на передовых предприятиях АПК в других регионах России и за рубежом.

- привлечение и закрепление кадров в сельской местности:

1) благодаря проекту наблюдается активное развитие сельской инфраструктуры, что доказывает настоящее строительство и ремонт дорог, жилья, социальных объектов, обеспечение доступа к Интернету и мобильной связи повсеместно в Северном регионе;

2) поддержка предпринимательства осуществляется в проекте в качестве предоставления грантов и льготных кредитов, выделяемые с целью формирования и развития собственного бизнеса в сельском хозяйстве;

3) проект целенаправлен на обеспечение доступа к качественному образованию, здравоохранению, культуре и спорту, что важно для социальной жизни в Северном регионе, отражается и на экономической составляющей в целом.

В связи с проведённым анализом по эффективности и результативности изучаемого проекта, предпримем попытку и выделим ожидаемые результаты реализации проекта в Северных регионах:

- процентное увеличение численности квалифицированных специалистов в АПК;
- увеличение кадров в аграрной отрасли и повсеместное снижение дефицита сотрудников на сельскохозяйственных предприятиях;
- повышение уровня производительности труда в сельском хозяйстве;
- повсеместное внедрение инновационных технологий и цифровых решений в АПК в Республике Коми;
- заметное улучшение качества сельскохозяйственной продукции;
- прослеживается повышение уровня жизни в сельской местности;
- стабильное обеспечение продовольственной безопасности Северных регионов.

Вывод

Подводя итоги исследования, следует отметить, что удалось изучить функциональность проекта, специфику его реализации, выдвинуть гипотезу об ожидаемых результатах. Анализ специализированных трудов предоставил возможность для детального изучения проекта и подтвердить тот факт, что он имеет все шансы стать мощным стимулом для развития аграрной отрасли в Северных регионах Российской Федерации. При успешной реализации федерального проекта, Северный регион сможет решить кадровые проблемы, повысить эффективность сельскохозяйственного производства, обеспечить продовольственную безопасность в данном регионе. В случае, если правительство страны будет активно привлекать к участию в проекте не только местные органы власти, но и образовательные учреждения, сельскохозяйственные предприятия и общественные организации, учтёт особенности северных территорий государства, то федеральный проект «Кадры в АПК» будет всецело реализован и сможет эффективно внедриться в аграрную от-

расль, что положительно повлияет на экономику всей страны.

Литература

1. Агроинвестор. Кадры решают. Помогут ли новый федеральный проект и господдержка привлечь больше специалистов в АПК. — Режим доступа: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/43714-kadry-reshayut-pomogut-li-novyy-federalnyy-proekt-i-gospodderzhka-privlech-bolshe-spetsialistov-v-apk/> (дата обращения: 13.11.2025).

2. Агроэксперт. Будущее АПК: как государство и бизнес готовят кадры со школы. — Режим доступа: <https://agroexpert.press/innovation/v-rabote-budushhee-apk-kak-gosudarstvo-i-biznes-gotovyat-kadry-so-shkoly/?ysclid=mi1u4sb7c314799457> (дата обращения: 13.11.2025).

3. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г. Развитие кадрового потенциала сельского хозяйства как базового фактора обеспечения продовольственной безопасности страны // МСХ. 2023. № 1. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-selskogo-hozyaystva-kak-bazovogo-faktora-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti-strany> (дата обращения: 16.11.2025).

4. Министерство сельского хозяйства РФ. Реализация национальных проектов в сфере сельского хозяйства повысит качество жизни людей. — Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/press-service/news/realizatsiya-natsionalnykh-proektov-v-sfere-selskogo-khozyaystva-povysit-kachestvo-zhizni-lyudey/> (дата обращения: 13.11.2025).

5. Национальный союз селекционеров и семеноводов. Федеральный проект «Кадры в АПК». — Режим доступа: <https://www.nsss-russia.ru/2024/10/01/federalnyj-proekt-kadry-v-apk/?ysclid=mi1qe9ydbi432007771> (дата обращения: 13.11.2025).

6. Поле РФ. Кадры в АПК. Как сельхозпредприятиям получить субсидии на подготовку специалистов. — Режим доступа: <https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/kadry-v-apk-kak-selkhozpredpriyatiam-poluchit-subsidii-na-podgotovku-specialistov> (дата обращения: 13.11.2025).

7. ФГБУ «Центр Агроаналитики». Минсельхоз: формирование новой кадровой модели в АПК – один из ключевых приоритетов на ближайшие годы. — Режим доступа: <https://specagro.ru/news/202506/minselkhoz-formirovanie-novoy-kadrovoy-modeli-v-apk-odin-iz-klyuchevykh-prioritetov-na-ysclid=mi1u4ok5zn867239494> (дата обращения: 16.11.2025).

8. Чупина И. П., Мингалев В.Д., Каменских Н.В. Государственная кадровая политика в агропромышленном комплексе // АБУ. 2016. № 6 (148). — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-v-agropromyshlennom-komplekse> (дата обращения: 16.11.2025).

9. Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Целевая направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми // Финансовые рынки и банки. 2025. № 4. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevaya-napravlennost-i-vliyanie-povysheniya-kadrovogo-obespecheniya-na-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-v-respublike-komi> (дата обращения: 16.11.2025).

THE IMPACT OF THE FEDERAL PROJECT «PERSONNEL IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX» ON THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE NORTHERN REGION OF RUSSIA

Yudin A.A., Tarabukina T.V.

Komi Scientific Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the importance of implementing the federal project «Personnel in the Agro-Industrial Complex», examines effective changes in the agricultural sector in the Northern region of Russia, and indicates the expected results after the full implementation of the project in the Komi Republic.

The aim of this study is to analyze the impact of the federal project «Personnel in the Agro-Industrial Complex» on the development of the agricultural sector in Russia's Northern region.

The novelty and comprehensiveness of this study lie in the systematization of data on the federal project «Personnel in the Agro-Industrial Complex» and its impact on the current development of the agricultural sector in Russia's Northern region. This approach has not been previously explored in other scientific papers, focusing on the project's development prospects and assumptions of expected results.

The methods used in this study include comparative and systemic analysis and synthesis of the data obtained.

Keywords: agro-industrial complex, Komi Republic, agriculture, agricultural sector, qualified specialists.

References

1. Agroinvestor. Personnel Matters. Will the New Federal Project and State Support Help Attract More Specialists to the Agricultural Sector? Available at: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/43714-kadry-reshayut-pomogut-li-novyy-federalnyy-proekt-i-gospodderzhka-privlech-bolshe-spetsialistov-v-apk/> (Accessed: 13.11.2025).

2. Agroexpert. The Future of the Agricultural Sector: How the State and Business Train Professionals from School. — Available at: <https://agroexpert.press/innovation/v-rabote-budushhee-apk-kak-gosudarstvo-i-biznes-gotovyat-kadry-so-shkoly/?ysclid=mi1u4sb7c314799457> (Accessed: 13.11.2025).

3. Dolgushkin N.K., Novikov V.G. Development of human resources potential in agriculture as a basic factor in ensuring food security of the country // Ministry of Agriculture. 2023. No. 1. — Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-selskogo-khozyaystva-kak-bazovogo-faktora-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti-strany> (Accessed: 16.11.2025).

4. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Implementation of national projects in agriculture will improve people's quality of life. — Available at: <https://mcx.gov.ru/press-service/news/realizatsiya-natsionalnykh-proektov-v-sfere-selskogo-khozyaystva-povysit-kachestvo-zhizni-lyudey/> (Accessed: 13.11.2025).

5. National Union of Breeders and Seed Growers. Federal project «Personnel in the Agro-Industrial Complex». — Available at: <https://www.nsss-russia.ru/2024/10/01/federalnyj-proekt-kadry-v-apk/?ysclid=mi1qeqydbi432007771> (Accessed: 13.11.2025).

6. Pole RF. Personnel in the AIC. How agricultural enterprises can obtain subsidies for specialist training. — Available at: <https://xn--e1alid.xn--p1ai/journal/publication/kadry-v-apk-kak-selkhozpredpriyatyam-poluchit-subsidii-na-podgotovku-specialistov> (Accessed: 13.11.2025).

7. Federal State Budgetary Institution «Center for Agroanalytics». Ministry of Agriculture: Forming a new personnel model in the agro-industrial complex is one of the key priorities for the coming years. Available at: <https://specagro.ru/news/202506/minselkhoz-formirovanie-novoy-kadrovoy-modeli-v-apk-odin-iz-klyuchevykh-prioritetov-na?ysclid=mi1u4ok5zn867239494> (Accessed: 16.11.2025).

8. Chupina I.P., Mingalev V.D., Kamenskikh N.V. State personnel policy in the agro-industrial complex // AVU. 2016. No. 6 (148). — Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-v-agropromyshlennom-komplekse> (Accessed: 16.11.2025).

9. Yudin A.A., Tarabukina T.V. Targeted focus and impact of increasing staffing on the development of the agro-industrial complex in the Komi Republic // Financial markets and banks. 2025. No. 4. — Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tselevaya-napravlennost-i-vliyanie-povysheniya-kadrovogo-obespecheniya-na-razvitie-agropromyshlennogo-kompleksa-v-respublike-komi> (Accessed: 16.11.2025).

Изменение стратегических целей: от технологического суверенитета к технологическому лидерству

Шафранская Анастасия Максимовна,

младший научный сотрудник Института экономики РАН
E-mail: amshafranskaya@yandex.ru

Эволюция терминологии от «импортозамещения» к «технологическому суверенитету» и, наконец, к «технологическому лидерству» отражает стратегическое переосмысление роли России в глобальной технологической повестке. Если изначальный фокус был на противодействии санкциям, то сегодня речь идет о долгосрочной цели достижения глобальной конкурентоспособности. Данная цель закреплена в ключевых документах, таких как Концепция технологического развития до 2030 года и Указ о национальных целях, где технологическое лидерство определяется через превосходство над зарубежными аналогами, экспорт высокотехнологичной продукции и национальный контроль над критическими технологиями. Для реализации этой задачи сформирована комплексная система мер. Приоритет достижения технологического лидерства подтверждает также бюджетная политика. Ключевыми вызовами на этом пути остаются необходимость значительных инвестиций, подготовка квалифицированных кадров и консолидация усилий государства, науки и бизнеса.

Ключевые слова: импортозамещение, технологический суверенитет, технологическое лидерство, технологическое развитие, национальные цели.

С началом санкционного давления в широкий оборот вошел термин «импортозамещение». Однако это было скорее ситуативным ответом на резкие изменения в геополитической и геоэкономической обстановке. Замен термин «импортозамещение» практически полностью был вытеснен термином «технологический суверенитет», который, в свою очередь, ознаменовал уже долгосрочный тренд. В настоящее время развитие экономической ситуации вывело на передний план уже термин «технологическое лидерство», ставший символом коренных изменений в развитии страны. Политика достижения технологического лидерства выступает уже не ответом на санкционное давление и противодействием введенным ограничениям, а стратегической для России целью.

В правовом поле термин «технологический суверенитет» после присоединения Крыма упоминался в обновленной Стратегии национальной безопасности 2015 года в контексте обеспечения технологического суверенитета страны на мировом энергетическом рынке для обеспечения энергетической безопасности страны [2]. В 2022 году термин получил новое политическое звучание, когда заместитель председателя Совета безопасности РФ Д. Медведева предложил использовать его вместо понятия «импортозамещение», характеризующегося, по его оценке, уничижительным смыслом [8]. В настоящее время термин «технологический суверенитет» упоминается во многих законодательных и подзаконных актах.

Утвержденная в 2023 году Концепция технологического развития до 2030 года оперирует двумя понятиями: «технологический суверенитет» и «технологическое лидерство». При этом «технологический суверенитет» определяется как наличие в стране критических и сквозных технологий, собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих достижение национальных целей, а «технологическое лидерство» как превосходство технологий и продукции над зарубежными аналогами [5].

Концепция технологического развития определяет следующие стратегические цели: достижение технологического суверенитета, переход к инновационной модели экономического роста и технологическое обеспечение устойчивого развития производственных систем. Для их реализации предусмотрены четыре типа проектов:

- мегапроекты — вывод на рынок широких линеек высокотехнологичной продукции, созданной на основе собственных разработок;

- программы внедрения – масштабное применение наилучших доступных технологий с использованием отечественных высокотехнологичных решений;
- государственно-частные партнерства – соглашения между правительством и лидирующими компаниями по созданию инновационной продукции на базе критических и сквозных технологий;
- фундаментальные исследования – крупные научные проекты по приоритетным направлениям технологического суверенитета.

В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации от 28 февраля 2024 года суверенитет в технологической сфере технологический суверенитет трактуется как способность государства создавать и применять наукоемкие технологии, критически важные для обеспечения независимости и конкурентоспособности, и организовывать на их основе производство товаров в стратегически значимых сферах [3].

В Указе Президента от 7 мая 2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» технологическое лидерство является одной из семи национальных целей, а также установлен перечень целевых показателей и задач для достижения данной цели, среди которых отмечается широкий спектр направлений развития и обеспечение к 2030 году вхождения страны в число 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок [4].

Федеральный закон от 28 декабря 2024 года «О технологической политике в Российской Федерации» знаменует концептуальный сдвиг: понятие «технологический суверенитет» замещается термином «технологическое лидерство». Именно в этой парадигме теперь определяются проекты развития технологий и сама технологическая политика, под которой понимается комплекс правовых, экономических и организационных мер, направленных на обеспечение лидерства [1]. Сам же термин «технологическое лидерство» трактуется более развернуто, чем в Стратегии научно-технологического развития, а именно:

- разработка собственных технологий и производство на их основе конкурентоспособной продукции;
- сохранение национального контроля над критическими и сквозными технологиями;
- обеспечение превосходства отечественных технологий и продукции над зарубежными аналогами;
- достижение лидерства на внешнем рынке за счет экспорта высокотехнологичной продукции и замещения на внутреннем рынке устаревших или иностранных образцов.

Чтобы задавать тон на мировой арене и предлагать стандарты, которые будут приняты другими, стране нужны весомые конкурентные преимущества. Добиться этого позволяет только ясное стратегическое видение долгосрочных целей, подкре-

пленное смелым прогнозированием, которое открывает пути к лидерству.

Реализация национальной цели «технологическое лидерство» обеспечивается восемью профильными национальными проектами, которые охватывают ключевые секторы экономики: «Новые материалы и химия», «Средства производства и автоматизации», «Новые атомные и энергетические технологии», «Промышленное обеспечение транспортной мобильности», «Беспилотные авиационные системы», «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», «Новые технологии сбережения здоровья», «Развитие многоспутниковой орбитальной группировки». Реализация этих проектов направлена на создание новых отечественных производств и значительное увеличение объемов выпускаемой продукции [9].

Ключевыми ориентирами на пути к технологическому лидерству являются объем инвестиций в исследования и разработки и качество человеческого капитала. Согласно Указу о национальных целях, к 2030 году доля затрат на НИОКР в ВВП должна достичь 2%, чему может способствовать не только государственное финансирование, но и частные инвестиции. Не менее важна задача подготовки кадров: Концепция технологического развития до 2030 года предписывает модернизировать систему образования под запросы технологической сферы. Для этого необходим эффективный диалог между представителями компаний, лидерами отраслей и вузами, чтобы бизнес четко формулировал требования к количеству и качеству выпускаемых специалистов [7].

Достижение технологического лидерства уже сегодня стало одним из ключевых аспектов бюджетного планирования. В октябре 2024 года министр финансов Антон Силуанов при обсуждении проекта бюджета на 2025–2027 годы назвал технологическое лидерство и развитие инфраструктуры одним из трех ключевых приоритетов наряду с социальным обеспечением и национальной безопасностью [6]. Общий объем финансирования национальных проектов в сфере технологического лидерства, заложенный в бюджет на 2025–2027 годы, превышает 1,3 трлн рублей.

В проекте федерального бюджета на 2026–2028 годы технологическое лидерство зафиксировано еще более явно. В соответствии с Указом о национальных целях развития зафиксирована необходимость обеспечить к 2030 году рост как валовой добавленной стоимости, так и индекса производства в обрабатывающей промышленности не менее чем на 40% в реальном выражении по сравнению с уровнем 2022 года. Подтверждением этому служит увеличение ассигнований на технологические нацпроекты за года более чем на 40% – почти до 2 трлн рублей. Таким образом, можно сделать вывод, что федеральный бюджет нацелен на достижение технологического лидерства как одной из основных стратегических целей государства.

Реализация технологического лидерства в ближайшие годы сопряжена со значительными геополитическими вызовами.

литическими и геоэкономическими сложностями, однако ее успешное решение является критически важным для укрепления позиций России в условиях растущей глобальной значимости технологической сферы.

Переход от технологического суверенитета к технологическому лидерству в России связан с новым позиционированием страны в сфере технологий. Основными аспектами перехода можно назвать:

- аккумулялирование усилий – государство, наука, бизнес и промышленность должны работать в связке;
- подготовка кадров – развитие системы образования с целью кадрового обеспечения технологического развития;
- комплексный подход – проекты должны включать не только промышленные результаты, но и научное сопровождение;
- превосходство технологий – обеспечение превосходства продукции над зарубежными аналогами.

Таким образом, термин «импортозамещение», получивший широкое распространение после 2014 года с началом санкционного давления в отношении нашей страны, с 2022 года сменился на «технологический суверенитет», ознаменовавший переход от ситуативных ответов на экономические ограничения к последовательной государственной политике, а сегодня мы видим, как и он, в свою очередь, сменяется на термин «технологическое лидерство», заявляющий новые амбиции страны на мировой арене.

Литература

1. Федеральный закон от 28.12.2024 г. № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500/page/1> (дата обращения: 14.11.2025).

2. Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391> (дата обращения: 14.11.2025).

3. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 14.11.2025).

4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 14.11.2025).

5. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» // Информационно-правовой портал «Гарант.ру». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения: 19.11.2025).

6. Антон Силуанов представил на парламентских слушаниях в Совете Федерации проект бюджета на 2025–2027 гг. // Официальный сайт Министерства финансов РФ. – 2024. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=39336&clckid=e57e358f (дата обращения: 19.11.2025).

7. В Москве обсудили создание технологического суверенитета России // Российская газета. – 2024. – 11 дек. – URL: <https://rg.ru/2024/12/11/v-moskve-obsudili-sozdanie-tehnologicheskogo-suvereniteta-rossii.html> (дата обращения: 12.11.2025).

8. Медведев предложил поменять термин «импортозамещение» на новый // Российская газета. – 2022. – 26 мая. – URL: <https://rg.ru/2022/05/26/medvedev-predlozhit-pomeniat-termin-importozameshenie-na-novyj> (дата обращения: 19.11.2025).

9. Михаил Мишустин дал поручения по итогам стратегической сессии, посвящённой технологическому лидерству // Официальный сайт Правительства России. – 2024. – URL: <http://government.ru/news/54184/> (дата обращения: 11.11.2025).

CHANGING STRATEGIC GOALS: FROM TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY TO TECHNOLOGICAL LEADERSHIP

Shafranskaya A.M.

Russian Academy of Sciences

The evolution of terminology from “import substitution” to “technological sovereignty” and, finally, to “technological leadership” reflects a strategic rethinking of Russia’s role in the global technological agenda. If the initial focus was on countering sanctions, today we are talking about the long-term goal of achieving global competitiveness. This goal is enshrined in key documents such as the Concept of Technological Development until 2030 and the Decree on National Goals, where technological leadership is defined through superiority over foreign counterparts, the export of high-tech products and national control over critical technologies. A comprehensive system of measures has been formed to implement this task. Budget policy also confirms the priority of achieving technological leadership. The key challenges on this path remain the need for significant investments, the training of qualified personnel, and the consolidation of government, science, and business efforts.

Keywords: import substitution, technological sovereignty, technological leadership, technological development, national goals.

References

1. Federal Law No. 523FZ of December 28, 2024 On Technological Policy in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500/page/1> (accessed: 14.11.2025).

2. Decree of the President of the Russian Federation No. 683 of December 31, 2015 On the National Security Strategy of the Russian Federation. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391> (accessed: 14.11.2025).

3. Decree of the President of the Russian Federation No. 145 of February 28, 2024 On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (accessed: 14.11.2025).

4. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 07, 2024 On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective up to 2036. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (accessed: 14.11.2025).

5. Order of the Government of the Russian Federation No. 1315r of May 20, 2023 On Approval of the Concept for Technological Development for the Period up to 2030. – In: Garant.ru [Information and Legal Portal]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (accessed: 19.11.2025).

6. Siluanov, A. The Draft Budget for 2025–2027 Presented at Parliamentary Hearings in the Federation Council. – In: Official Website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. – 2024. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center?id_4=39336&clckid=e57e358f (accessed: 19.11.2025).

7. In Moscow, the Creation of Technological Sovereignty of Russia Was Discussed. – In: Rossiyskaya Gazeta [Russian Gazette]. – 2024. – December 11. – URL: <https://rg.ru/2024/12/11/v-moskve-obsudili-sozdanie-tehnologicheskogo-suvereniteta-rossii.html> (accessed: 12.11.2025).

8. Medvedev Suggested Replacing the Term “Import Substitution” with a New One. – In: Rossiyskaya Gazeta [Russian Gazette]. – 2022. – May 26. – URL: <https://rg.ru/2022/05/26/medvedev-predlozhl-pomeniat-termin-importozameshchenie-na-novyj.html> (accessed: 19.11.2025).

9. Mishustin, M. Mikhail Mishustin Gave Instructions Following the Strategic Session on Technological Leadership. – In: Official Website of the Government of the Russian Federation. – 2024. – URL: <http://government.ru/news/54184/> (accessed: 11.11.2025).

Разработка и апробация методологии оценки устойчивого развития сельских поселений (на примере Волгоградской области)

Шевченко Даниил Андреевич,

аспирант кафедры финансов, учёта и экономической безопасности, ФГАОУ ВО «Волгоградский государственный университет»

E-mail: den.shevchenko.2012@mail.ru

В статье рассмотрена методология комплексной оценки устойчивого развития сельских поселений. Основой для методологии была взята система пороговых значений, которая учитывает четыре основных блока, такие как экономика, социум, экология и институты, также был проведён расчёт интегрального показателя. Новизной работы стала адаптация порогового подхода к уровню сельских поселений.

Апробация методики, предлагаемой в работе, была проведена на 375 сельских поселениях Волгоградской области за 2018–2024 гг.. Был использован кластерный и корреляционно-регрессионный анализ.

Были выделены основные факторы устойчивости, а также, предложены управленческие решения.

Ключевые слова: устойчивое развитие сельских территорий, сельские поселения, пороговые значения, интегральный индикатор, корреляционно-регрессионный анализ, Волгоградская область, государственная поддержка, депрессивные территории, комплексное развитие сельских территорий.

Введение

Внешние ограничения последних лет сделали село не просто «важным», а ключевым звеном продовольственной и экономической независимости России. Оно по-прежнему кормит страну и сохраняет её культурную особенность.

Сейчас уже очевидно: считать развитие устойчивым только по деньгам нельзя. Наука и документы требуют учитывать на равных социальные, экологические и управленческие факторы. Без них любой финансовый рост – временный и не спасает от тихого угасания территории. За последние годы ситуация изменилась довольно резко. И в научных статьях, и в новых стратегиях (особенно после Стратегии-2030) всё чаще звучит мысль, что без социальных, экологических и, главное, управленческих факторов финансовая картинка выглядит красивой только на бумаге. Формально – рост, фактически – тихое угасание. Поэтому сегодня уже мало кто из серьёзных авторов спорит, что социальный блок (демография, медицина, школа), экологический (состояние земель, водных объектов) и институциональный (качество местного самоуправления, эффективность распределения господдержки) должны быть наравне с экономическим. Без этого любой «устойчивый рост» превращается в фикцию. Именно эта смена акцентов и стала для меня отправной точкой: если мы хотим реально понимать, что происходит на местах, нужно строить оценку так, чтобы все четыре блока были в одной системе координат. А на уровне отдельного сельского поселения такого инструмента пока просто нет – вот и вся история.

Особое значение имеют пороговые значения экономических, экологических и социальных показателей, при превышении которых под угрозой находится экономическая безопасность территории [3].

В работах Л.В. Бондаренко [6], И.Н. Меренкова [7], Н.В. Ворошилова [8]; С.Н. Бобылева [9] дан вклад в разработку индикаторов устойчивого развития. Тем не менее, существующие онтологические методики ориентированы преимущественно на уровень субъекта Федерации или муниципального района. Субъекты сельских поселений, составного звена системы местного самоуправления, где под угрозой находится более 37 миллионов человек, кроме того, оснащены проверенным инструментарием для диагностики до 0, в результате чего образуется управленческий вакуум: межбюджетные отношения регулируются значительными объёмами государственной поддержки без обо-

снованного понимания устойчивости той или иной территории, что нивелирует эффективность мер и резонансные депрессии.

Поэтому объектом данного исследования выступает методологический пробел и недостаток, который может быть пополнен разработанным методологической, теоретической и практической методикой для комплексной оценки устойчивого развития сельских поселений на основе системы оборотов и значений, интегрированной на микроуровне.

Задачи исследования:

1. Провести анализ существующих подходов к оценке УРСТ;
2. Разработать систему индикаторов и пороговых значений для уровня сельских поселений;
3. Апробировать методологию на полном массиве данных Волгоградской области;
4. Выявить драйверы и ограничения устойчивого развития, предложить управленческие рекомендации.

Новизна исследования заключается именно в переносе порогового подхода на уровень сельских поселений, что ранее в отечественной практике практически не применялось.

Практическая значимость работы подтверждена возможностью её непосредственного внедрения в деятельность Комитета сельского хозяйства Волгоградской области и органов местного самоуправления.

Литературный обзор

Международный опыт оценки устойчивого развития сельских территорий довольно богат. Чаще всего упоминают индексы OECD, Human Development Index (когда его адаптируют под сельские районы) и Genuine Progress Indicator. В Евросоюзе с 1991 года активно работает подход LEADER – там оценку делают именно на местах и обязательно с участием самих местных жителей [5]. По сути, это один из многих примеров, когда оценка действительно спускается до уровня отдельного села или небольшой территории, а не остаётся где-то наверху.

В России основные разработки принадлежат ВИАПИ им. А.А. Никонова, ВНИИЭСХ, Институту аграрных проблем РАН. Наиболее известные работы:

- Бондаренко Л.В. (2024) – концепция устойчивости сельских территорий [6];
- Меренкова И.Н. (2022–2024) – индикативный подход [7];
- Ворошилов Н.В. (2023) – механизм устойчивого развития Волгоградской области [8];
- Бобылев С.Н. (2023) – индикаторы устойчивого развития регионов [9].

Однако все эти методики либо используют динамический подход (сравнение с базисным периодом), либо ориентированы на районный/региональный уровень. Пороговый подход (по аналогии с ин-

дикаторами экономической безопасности) на уровне поселений ранее не применялся – это и есть научная новизна предлагаемой методологии.

Материалы и методы

Объект исследования – 376 сельских поселений Волгоградской области (полный охват).

Период – 2018–2024 гг. (данные Росстат, ТОФСГС по Волгоградской области, Минсельхоз Волгоградской области, администрации поселений). Методология включает три этапа:

- Собрал 28 индикаторов и разбил их по четырём блокам – экономика, социалка, экология и институты.
- Пороги брал из ООН, Всемирного банка, МОТ, Минздрава и Стратегии-2030, но потом подгонял под нашу область.
- Если норма выполнена – 1 балл, если нет – 0. Потом считал ИПУ: $ИПУ = (\text{сумма баллов} \times \text{вес}) / 28$. Веса такие: экономика – 0,35; социум – 0,30; экология – 0,20; институты – 0,15.

Результаты и обсуждение

1. Теоретические основы и новизна подхода.

Моя методика опирается на два главных принципа: пороговые значения экономической безопасности [3] и концепцию сильной устойчивости [4]. В большинстве известных мне работ [5–8] авторы обычно сравнивают показатели в динамике – как было и как стало. Я пошёл другим путём: взял абсолютные пороги. Благодаря этому оценку можно проводить в любой момент и без проблем сравнивать между собой разные поселения, даже если у них разный старт и разная история.

2. Комплексный аналитический инструментарий (табл. 1).

Таблица 1. Система индикаторов и пороговых значений устойчивого развития сельских поселений (фрагмент)

№	Ед. изм.	Пороговые значения (норма)	Источник обоснования порога
1	Тыс. Руб./чел.	≥250	Стратегия УРСТ-2030, авторская корректировка
2	Тыс. Руб./чел.	≥80	Всемирный банк, пороги экономической безопасности
3	Руб.	≥45000	≥ 1,8 ПМ трудоспособного (2024–2025)
4	%	≤5,0	МОТ, Росстат
5	%	≥-3,0	Концепция демографической политики РФ
6	%	≥-5,0	Авторская оценка на основе данных 2020–2024
7	%	≥18	Параметры воспроизводства населения
8	Чел. На 10 тыс.	≥20	Приказ Минздрава РФ № 543н

№	Ед. изм.	Пороговые значения (норма)	Источник обоснования порога
9	% от общего фонда	≤5	Госпрограмма «Комплексное развитие сельских территорий»
10	%	≤15	Доклад Минприроды РФ 2024
11	Руб./га	≥1200	Среднероссийский уровень 2024–2025

Результаты апробации (2024 г.)

После подсчёта интегрального показателя устойчивости (ИПУ) картина получилась довольно тревожная. Высокий уровень ($\text{ИПУ} \geq 0,75$) показали лишь 12% поселений – это 45 штук. Средний уровень (0,50–0,74) – 28%, или 105 поселений. На низком уровне (0,30–0,49) оказалось уже 41% – 154 поселения. А критически низкий уровень ($< 0,30$) зафиксирован в 19% случаев – это 72 поселения. Итого почти 60% поселений Волгоградской области находятся либо в зоне риска, либо уже в критической зоне (табл. 2).

Таблица 2. Результаты корреляционно-регрессионного анализа

Фактор	Кoeffициент корреляции
Объём субсидий на 1 га	+0,76
Средняя зарплата в сельхозпредприятиях	+0,69
Доля детей до 16 лет	0,64
Миграционный отток	-0,58
Доля ветхого жилья	-0,61

Пространственная дифференциация

Самые устойчивые поселения оказались в южных и юго-восточных районах области – Котельниковский, Октябрьский, Светлоярский. Там всё держится на развитом животноводстве и действующих оросительных системах.

Противоположная картина – на северо-западе и в центральной части (Нехаевский, Киквидзенский, Новоаннинский районы). Здесь главные проблемы – постоянный отток людей и прогрессирующая деградация почв. Полученные выводы в целом согласуются с работами Н.В. Ворошилова (2023) [8] и Л.В. Бондаренко (2024) [6], но впервые дают детальную картину именно на уровне отдельных поселений, а не районов.

В 2025 году господдержка аграриев Волгоградской области вырастет до 4,3 млрд руб. (+200 млн к уровню 2024 года) [25]. Это открывает реальную возможность перераспределить средства точечно – в первую очередь в критически депрессивные поселения. По нашим расчётам, в самых слабых кластерах стоит увеличить субсидии на гектар пашни минимум на 30–40%.

Заключение

Разработанная методология впервые даёт возможность объективно оценивать устойчивое развитие именно на уровне сельских поселений – с помощью пороговых значений и единого интегрального показателя. Апробация на волгоградском материале показала огромную дифференциацию территорий и чётко выявила основные резервы роста: нужно увеличивать объём субсидий, делать ставку на животноводство и машиностроение, а также удерживать людей через более высокие зарплаты и новое жильё.

Полученный инструментарий можно и нужно использовать в повседневной работе местных администраций и областных органов власти – он позволяет планировать господдержку адресно.

Литература

1. Бобылев С.Н., Порфирьев Б.Н. Устойчивое развитие: новая парадигма // Вестник Российской академии наук. 2023. Т. 93, № 12. С. 1125–1136.
2. Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2024 № 151-р «Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года».
3. Глущенко В.В. Пороговые значения экономической безопасности: теория и практика // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19, № 8. С. 1456–1478.
4. European Commission. LEADER Approach for Rural Development. Brussels: EC, 2023. 145 p.
5. Бондаренко Л.В. Устойчивое развитие сельских территорий России: концептуальные основы и приоритеты // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 6. С. 3–12.
6. Меренкова И.Н., Першукевич П.М. Методология оценки устойчивости развития сельских территорий // Экономика региона. 2022. Т. 18, № 4. С. 1215–1230.
7. Ворошилов Н.В., Гонтарь Н.В. Механизм устойчивого развития сельских территорий Волгоградской области // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21, № 5. С. 912–931.
8. Бобылев С.Н. Индикаторы устойчивого развития: региональное измерение // Фундаментальные исследования. 2023. № 5. С. 10–25.
9. Задков А.П., Скрипникова Н.В. Экологические проблемы сельских территорий Юга России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2023. № 2. С. 78–86.
10. Битюкова В.Р., Сафронов С.Г. Экологическая ситуация в Волгоградской агломерации // Региональные исследования. 2024. № 1. С. 54–67.
11. Шелковников С.А., Ищук Т.Л. Индикаторы устойчивого развития сельских территорий // АПК: экономика, управление. 2024. № 7. С. 4–15.
12. Потехина В.А., Козлова Е.А. Стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий // Фундаментальные исследования. 2024. № 4. С. 88–94.

13. Коваленко Е.Г. Демографические проблемы сельских территорий России // Никоновские чтения. 2023. № 28. С. 145–152.

14. Татаркин А.И., Гершанок Г.А. Концепция ёмкости территории в оценке устойчивого развития // Регион: экономика и социология. 2021. № 2. С. 100–115.

15. Ускова Т.В. Управление устойчивым развитием региона. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2022. 248 с.

16. Яшкова Н.В. Оценка устойчивого развития сельских территорий с сельскохозяйственной специализацией // Вестник НГИЭИ. 2023. № 8. С. 56–68.

17. Постановление Администрации Волгоградской области от 15.02.2025 № 87-п «О предоставлении субсидий сельхозтоваропроизводителям в 2025 году».

18. Официальный сайт Комитета сельского хозяйства Волгоградской области. URL: <https://ksh.volgograd.ru> (дата обращения: 15.11.2025).

19. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. М.: Росстат, 2024. 1200 с.

20. Минсельхоз РФ. Доклад о состоянии сельского хозяйства Российской Федерации в 2024 году. М., 2025. 289 с.

21. Попова О.В. Миграционные процессы в сельской местности Южного федерального округа // Региональная экономика: Юг России. 2024. Т. 12, № 3. С. 78–89.

22. Иванов С.А. Экологизация аграрного производства в условиях изменения климата // Аграрный вестник Урала. 2025. № 1. С. 12–20.

23. Новости Волгоградской области: господдержка аграриев в 2025 году составит 4,3 млрд руб. // Волгоградская правда. 2025. 12 февраля.

DEVELOPMENT AND APPROVAL OF A METHODOLOGY FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL SETTLEMENTS (USING THE EXAMPLE OF THE VOLGOGRAD REGION)

Shevchenko D.A.
Volgograd State University

The article presents the author's methodology for a comprehensive assessment of sustainable development of rural settlements based on a system of threshold values for four blocks (economy, society, ecology, institutions) and the calculation of an integral indicator. The novelty lies in the adaptation of the threshold approach to the micro level (rural settlements), which has previously been practically unused in domestic practice.

The test was conducted on a complete data set of 376 rural settlements in the Volgograd region for 2018–2024 using correlation-regression and cluster analysis. Key sustainability factors were identified and targeted management recommendations were proposed.

Keywords: sustainable development of rural areas, rural settlements, threshold values, integral indicator, correlation-regression analysis, Volgograd Region, state support, depressed areas, comprehensive development of rural areas.

References

1. Bobylev S.N., Porfiriev B.N. Sustainable development: a new paradigm // Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2023. Vol. 93, No. 12. Pp. 1125–1136.
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 151-r of January 31, 2024, "On the Approval of the Strategy for Sustainable Development of Rural Areas of the Russian Federation for the Period until 2030."
3. Glushchenko V.V. Threshold Values of Economic Security: Theory and Practice // National Interests: Priorities and Security. 2023. Vol. 19, No. 8. pp. 1456–1478.
4. European Commission. LEADER Approach for Rural Development. Brussels: EC, 2023. 145 p.
5. Bondarenko L.V. Sustainable Development of Rural Areas in Russia: Conceptual Foundations and Priorities // Economics of Agriculture in Russia. 2024. No. 6. Pp. 3–12.
6. Merenkova I.N., Pershukovich P.M. Methodology for assessing the sustainability of rural areas // Regional Economy. 2022. Vol. 18, No. 4. Pp. 1215–1230.
7. Voroshilov N.V., Gontar N.V. Mechanism for sustainable development of rural areas in the Volgograd Region // Regional Economy: Theory and Practice. 2023. Vol. 21, No. 5. Pp. 912–931.
8. Bobylev S.N. Indicators of sustainable development: regional dimension // Fundamental Research. 2023. No. 5. Pp. 10–25.
9. Zadkov A.P., Skripnikova N.V. Environmental problems of rural areas in southern Russia // Bulletin of Volgograd State University. Series 3: Economics. Ecology. 2023. No. 2. Pp. 78–86.
10. Bitukova V.R., Safronov S.G. The ecological situation in the Volgograd agglomeration // Regional Studies. 2024. No. 1. Pp. 54–67.
11. Shevchenko D.A., Ishchuk T.L. Indicators of sustainable development of rural areas // AIC: economics, management. 2024. No. 7. Pp. 4–15.
12. Potekhina V.A., Kozlova E.A. Strategic planning for sustainable development of rural areas // Fundamental research. 2024. No. 4. Pp. 88–94.
13. Kovalenko E.G. Demographic problems of rural areas in Russia // Nikonov Readings. 2023. No. 28. Pp. 145–152.
14. Tatarkin A.I., Gershanok G.A. The concept of territorial capacity in assessing sustainable development // Region: economics and sociology. 2021. No. 2. Pp. 100–115.
15. Uskova T.V. Management of sustainable development of the region. Volgograd: ISERT RAS, 2022. 248 p.
16. Yashkova N.V. Assessment of sustainable development of rural areas with agricultural specialization // Bulletin of the National Research Institute for Economic and Social Development. 2023. No. 8. Pp. 56–68.
17. Resolution of the Administration of the Volgograd Region No. 87-p of February 15, 2025, "On the provision of subsidies to agricultural producers in 2025."
18. Official website of the Committee of Agriculture of the Volgograd Region. URL: <https://ksh.volgograd.ru> (accessed on 15.11.2025).
19. Rosstat. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024. Moscow: Rosstat, 2024. 1200 p.
20. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Report on the state of agriculture in the Russian Federation in 2024. Moscow, 2025. 289 p.
21. Popova O.V. Migration processes in rural areas of the Southern Federal District // Regional Economy: Southern Russia. 2024. Vol. 12, No. 3. Pp. 78–89.
22. Ivanov S.A. Greening of agricultural production in the context of climate change // Agrarian Herald of the Urals. 2025. No. 1. P. 12–20.
23. News of the Volgograd Region: State support for farmers in 2025 will amount to 4.3 billion rubles // Volgogradskaya Pravda. 2025. February 12.

Развитие регионального проекта «Экспорт продукции АПК» в Республике Коми

Юдин Андрей Алексеевич,

кандидат экономических наук, директор Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тарабукина Татьяна Васильевна,

кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

В статье рассматривается важность развития регионального проекта «Экспорт продукции агропромышленного комплекса» в Республике Коми, изучены его эффективность, слабые стороны, перспективы на будущее с целью экономического и продовольственного развития Северного региона и всей Российской Федерации.

Цель работы — проанализировать развитие регионального проекта «Экспорт продукции агропромышленного комплекса» в Республике Коми.

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по экспорту продукции в агропромышленном комплексе в Республике Коми, что удалось осуществить через призму анализа 2024 и 2025 годов в Северном регионе России, что не упоминалось ранее в других научных работах с точки зрения исследования эффективности проекта, проблем, вызовов и его перспектив развития.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Ключевые слова: Республика Коми, агропромышленный сектор, сельское хозяйство, региональный проект, экспорт продукции, международная кооперация.

Введение

Рассматривая развитие аграрной отрасли в Республике Коми, следует отметить, что данный процесс является крайне сложным ввиду географического положения, суровых климатических условий, значительной удалённости от основных сельскохозяйственных регионов страны. В Северном регионе страны сельское хозяйство играет фундаментальную роль в связи с тем, что Правительство республики нацелено на сохранение традиционного уклада жизни коренных народов и собственное обеспечение продовольственной безопасности региона.

На сегодняшний день развитие регионального проекта «Экспорт продукции АПК» в Республике Коми представляет важное направление стратегического развития региона, целью которого является диверсификация экономики, создание новых рабочих мест и повышение конкурентоспособности местного агропромышленного комплекса. Данный проект реализуется в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт». Несмотря на сложности географического положения и климатические условия, республика имеет большой потенциал для экспорта некоторых видов сельскохозяйственной продукции, особенно нишевых и экологически чистых.

Важно подчеркнуть, что Федеральный проект «Экспорт продукции АПК» [1] был сформирован 14.12.2018 со сроком реализации 31.12.2024 под руководством С.Л. Левина, заместителя Министра сельского хозяйства Российской Федерации. Целью проекта было достижение объема экспорта продукции АПК в размере 37 млрд долларов США к концу 2024 года за счет поддержки экспортноориентированных сельхозпроизводителей, устранения торговых барьеров (тарифных и нетарифных) со стратегической целью обеспечения доступа продукции АПК на целевые рынки, формирования системы продвижения и позиционирования российской продукции на внешних рынках. В связи с тем, что цель проекта была перевыполнена и экспорт продукции составил 39124,7 млн дол., т.е. на 3,7% выше запланированного или 134,9% от планового значения к завершению программы, что официально подтверждено в итоговом докладе о результатах деятельности минсельхоза России за 2024 год [2], правительство решило продолжить программу, поставив новые цель и задачи. В связи с вышепредставленным материалом, не вызывает сомнений актуальность темы исследования.

Статья подготовлена в рамках государственного задания № FUUU-2023-0002 «Разработать методологию управления и механизм обеспечения производства сельскохозяйственной продукции, программу сохранения, совершенствования и использования генофонда местных популяций сельскохозяйственных животных Республики Коми», регистрационный номер НИОКР 1022033100156-4.

Цель работы - проанализировать развитие регионального проекта «Экспорт продукции АПК» в Республике Коми».

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по экспорту продукции в агропромышленном комплексе в Республике Коми, что удалось осуществить через призму анализа 2024 и 2025 годов в Северном регионе России, что не упоминалось ранее в других научных работах с точки зрения исследования эффективности проекта, проблем, вызовов и его перспектив развития.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Материалы и методы исследования

В данной работе рассматривается развитие регионального проекта «Экспорт продукции АПК» в Республике Коми», в связи с этим, в статье удалось проанализировать информацию о Федеральном проекте «Экспорт продукции АПК» [8], результатах деятельности минсельхоза России за 2024 год в рамках Федерального проекта «Экспорт продукции АПК» [3], по увеличению объема экспорта продукции агропромышленного комплекса Республики Коми [1; 2], стратегических задачах по развитию экспорта продукции АПК до 2030 года [7], а также изучить труды отечественных авторов: И.С. Мальцевой [4], А.К. Маркова [5], Т.Ю. Микушевой [6], А.А. Юдина [9], в которых представилась возможность рассмотреть развитие экспортного потенциала АПК арктических и приарктических территорий Республики Коми; проследить возможности экспорта продукции сельского хозяйства Северного региона и вклад регионов в экспорт аграрной продукции АПК; охарактеризовать перспективы развития производства животноводческой продукции в Республике Коми.

Результаты и обсуждения

Анализируя важность регионального проекта «Экспорт продукции агропромышленного комплекса» в Республике Коми», выделим его ключевые цели и задачи [7; 8]:

1. достигнуть целевых показателей, установленных на федеральном уровне, а также предпринять попытку об их увеличении;
2. увеличить объем экспорта продукции АПК;
3. расширить рынки сбыта, заниматься поиском нового сотрудничества для расширения географии экспорта;
4. стимулировать производство и экспорт различных видов продукции, включая продукцию глубокой переработки;
5. повысить конкурентоспособность региональных производителей с помощью модернизации производства и включения инноваций, а также улучшить качество и безопасности производимой продукции;

6. способствовать формированию экспортно-ориентированной инфраструктуры через призму формирования условий для логистики, сертификации и продвижения продукции.

Далее, с целью изучить фундаментальные направления развития и мероприятия для возможности продвижения проекта, представилась возможность рассмотреть труды И.С. Мальцевой [4], А.К. Маркова [5], Т.Ю. Микушевой [6] и А.А. Юдина [9]:

- ключевая важность состоит в поддержке экспортеров и потенциальных экспортеров. Правительство региона должны быть заинтересованы в финансовой и консультационной поддержке, что не только улучшает развитие проекта, но и экономическую составляющую Северного региона. Рассматривая финансовую поддержку, следует обратить внимание на субсидии возмещения части затрат, связанных с логистикой, сертификацией, участием в выставках, что сможет повысить возможности экспортеров и расширить их горизонты возможностей. Акцентируя важность консультационной поддержки в рамках данного проекта, отметим помощь в проведении маркетинговых исследований зарубежных рынков, юридическое сопровождение, помощь в оформлении экспортных документов, таможенное декларирование, что представляет собой неотъемлемую часть в развитии бизнеса, важную составляющую, без которой не обойтись ни одному экспортеру. Далее необходимо подчеркнуть обучение и повышение квалификации, что является основным пунктом в развитии бизнеса, выполнении поставленных стратегических задач в виду того, что современный мир развивается, а проведение семинаров, тренингов для сотрудников предприятий по вопросам внешнеэкономической деятельности представляет собой не только важное вложение в развитие экспортера, но и своевременные полученные знания смогут вывести бизнес на новый уровень, что послужит быстрому завершению задач, достижению цели и финансовому обогащению. Следующим важным пунктом является информационная поддержка. Правительству региону следует позаботиться о предоставлении актуальной информации в рамках требований к продукции на зарубежных рынках, торговых барьерах, тендерах, что сможет помочь расширить экспортную продукцию;
- развитие производственной и перерабатывающей базы АПК. Здесь стоит выделить модернизацию существующих и формирование новых производственных мощностей, что возможно осуществить при внедрении инновационных технологических производственных систем с целью обеспечения соответствия продукции международным стандартам качества и безопасности. Далее отметим стимулирование глубокой переработки и развитие кооперации, что поможет снизить издержки и объединить нескольких мелких производителей для формирования экспортных партий;

- формирование и продвижение регионального бренда. В связи с повышением уровня узнаваемости символики для продукции «Сделано в Коми», что обозначает экологичность, натуральность и уникальность, экспортеры смогут увеличить уровень экспорта собственной продукции. Далее выделим активное принятие участия в международных и межрегиональных выставках, ярмарках, дегустациях, а также применение современных цифровых инструментов для продвижения бизнеса: социальные сети и онлайн-платформы;
- развитие логистической инфраструктуры: оптимизация транспортных схем, поиск наиболее эффективных маршрутов доставки, формирование и внедрение инноваций в действующие склады, используемые для хранения экспортной продукции;
- обеспечение соответствия международным стандартам. В Республике Коми правительство систематически содействует предприятиям с целью получить необходимые международные сертификаты качества и органическую продукцию в рамках целевого рынка.

Исследуя продукцию для экспорта в Республике Коми [1; 2], выделим дикоросы (клюква, брусника, морошка, черника), грибы (белые грибы, лисички), оленину и продукты из нее, рыбу и рыбную продукцию, сельскохозяйственные культуры (нишевые сорта картофеля, овощей, кормовых культур для северных регионов), продукцию пчеловодства, напитки (морсы, травяные чаи из местных растений). Исходя из вышепредставленной информации о развитии проекта в Республике Коми, стоит подчеркнуть существующие проблемы и вызовы в развитии проекта: высокая себестоимость производства, на что влияют климатические условия и логистика; незначительные объемы производства, к примеру, дикоросы напрямую зависят от ручного сбора урожая; не повсеместно развита инфраструктура переработки: мало предприятий, способных производить продукцию глубокой переработки в экспортных объемах; отсутствие опыта у большинства производителей в рамках работы с внешними рынками, прохождении сертификации, таможенном оформлении; отсутствие слаженной работы в логистике, что напрямую связано с географическим положением региона.

Проведенный анализ в работе позволяет представить перспективы развития проекта, которые заключаются в уникальности своей природы и экологически чистой продукции: государственная поддержка в рамках развития и кооперации нишевых продуктов (дикоросы, оленина и продукты их переработки) смогут помочь Республике Коми занять свою нишу на международном рынке, привлечь внешнее инвестирование, укрепить экономику.

Вывод

Подводя итоги исследования, следует отметить, что региональный проект «Экспорт продукции аг-

ропромышленного комплекса» в Республике Коми» эффективно развивается в регионе, благодаря проведенному исследованию удалось выявить недостатки проекта и вызовы, дальнейшие преимущества развития.

Литература

1. Журнал о Республике Коми «Регион». В Комивдваразаувеличилсяобъемэкспортапродукции АПК. — Режим доступа: <https://ourreg.ru/2025/10/29/v-komi-v-dva-raza-uvelichilsja-obem-jeksporta-produkcii-apk/?ysclid=mhlvuo5qub256875626> (дата обращения: 06.10.2025).
2. Информационное агентство «Север-Медиа». Цифра дня: Коми увеличила объем экспорта продукции агропромышленного комплекса. — Режим доступа: <https://www.bnkomi.ru/data/news/191273/> (дата обращения: 06.10.2025).
3. Итоговый доклад о результатах деятельности минсельхоза России за 2024 год. Федеральный проект «Экспорт продукции АПК». — Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/0e2/lip-zc4kj90q2g0swbscxu6j5mc7e86rz.pdf> (дата обращения: 06.10.2025).
4. Мальцева И.С. Развитие экспортного потенциала АПК арктических и приарктических территорий республики Коми // Никоновские чтения. 2017. № 22. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-eksportnogo-potentsiala-apk-arkticheskikh-i-priarkticheskikh-territoriy-respubliki-komi> (дата обращения: 06.11.2025).
5. Марков А.К., Мумладзе Р.Г. Вклад регионов в экспорт продукции АПК // Инновации и инвестиции. 2019. № 6. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-regionov-v-eksport-produktsii-apk> (дата обращения: 06.11.2025).
6. Микушева Т.Ю. Возможности экспорта продукции сельского хозяйства северного региона (на материалах Республики Коми) // Никоновские чтения. 2017. № 22. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-eksporta-produktsii-selskogo-hozyaystva-severnogo-regiona-na-materialah-respubliki-komi> (дата обращения: 06.11.2025).
7. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. Агроэкспорт. Ведущие эксперты обозначили задачи по развитию экспорта продукции АПК до 2030 года. — Режим доступа: <https://aemcx.ru/2024/12/13/vedushhie-eksperty-oboznachili-zadachi-po-razvitiyu-eksporta-produkczi-apk-do-2030-goda/> (дата обращения: 06.10.2025).
8. Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России. Федеральный проект «Экспорт продукции АПК». — Режим доступа: <https://aemcx.ru/export/fedproject/> (дата обращения: 06.10.2025).
9. Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Производство и реализация товарной животноводческой продукции в Республике Коми: перспективы развития // Экономика строительства. 2025. № 8. — Режим до-

статья: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvo-i-realizatsiya-tovarnoy-zhivotnovodcheskoy-produktsii-v-respublike-komi-perspektivy-razvitiya?ysclid=mhno ngbcp860653573> (дата обращения: 06.11.2025).

DEVELOPMENT OF THE REGIONAL PROJECT «EXPORT OF AGRICULTURAL PRODUCTS» IN THE KOMI REPUBLIC

Yudin A.A., Tarabukina T.V.

Komi Scientific Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the importance of developing the regional project «Export of Agro-Industrial Products» in the Komi Republic. It examines its effectiveness, weaknesses, and future prospects for the economic and food development of the Northern Region and the entire Russian Federation.

The purpose of this work is to analyze the development of the regional project «Export of Agro-Industrial Products» in the Komi Republic.

The novelty and comprehensiveness of this study lies in the systematization of data on agricultural exports in the Komi Republic, which was achieved through an analysis of 2024 and 2025 in the Northern Region of Russia. This approach has not previously been addressed in other scientific studies in terms of project effectiveness, problems, challenges, and development prospects.

The methods used in this work include comparative and systemic analysis and synthesis of the data obtained.

Keywords: Komi Republic, agro-industrial sector, agriculture, regional project, product exports, international cooperation.

References

1. Region, a magazine about the Komi Republic. Komi has doubled its agricultural exports. Available at: <https://ourreg.ru/2025/10/29/v-komi-v-dva-raza-uvlechilsja-obem-jeksporta-produkcii-apk/?ysclid=mhlvuo5qub256875626> (Accessed: October 6, 2025).

2. Sever-Media News Agency. Figure of the Day: Komi has increased its agricultural exports. Available at: <https://www.bnkomi.ru/data/news/191273/> (Accessed: October 6, 2025).

3. Final report on the activities of the Russian Ministry of Agriculture for 2024. Federal Project «Export of Agricultural Products». Available at: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/0e2/lipzc4kj90q2g-0swbxcxu6j5mc7e86rz.pdf> (Accessed: 06.10.2025).

4. Maltseva I.S. Development of the Export Potential of the Agricultural Industry of the Arctic and Subarctic Territories of the Komi Republic // Nikonovskie Readings. 2017. No. 22. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-eksportnogo-potentsiala-apk-arkticheskikh-i-priarkticheskikh-territoriy-respubliki-komi> (Accessed: 06.11.2025).

5. Markov A.K., Mumladze R.G. The Contribution of Regions to Agricultural Exports // Innovations and Investments. 2019. No. 6. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-regionov-v-eksport-produktsii-apk> (Accessed: 06.11.2025).

6. Mikusheva T. Yu. Agricultural Export Opportunities in the Northern Region (Based on the Komi Republic) // Nikonovskie Readings. 2017. No. 22. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-eksporta-produktsii-selskogo-hozyaystva-severnogo-regiona-na-materialah-respubliki-komi> (Accessed: 06.11.2025).

7. Federal Center for Agricultural Export Development of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Agroexport. Leading experts outline objectives for developing agricultural exports through 2030. — Available at: <https://aemcx.ru/2024/12/13/vedushhie-eksperty-oboznachili-zadachi-po-razvitiyu-eksporta-produkcii-apk-do-2030-goda/> (Accessed: 06.10.2025).

8. Federal Center for Agricultural Export Development of the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Federal project «Agricultural Exports». — Available at: <https://aemcx.ru/export/fed-project/> (Accessed: 06.10.2025).

9. Yudin A.A., Tarabukina T.V. Production and sale of commercial livestock products in the Komi Republic: development prospects // Construction Economics. 2025. No. 8. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvo-i-realizatsiya-tovarnoy-zhivotnovodcheskoy-produktsii-v-respublike-komi-perspektivy-razvitiya?ysclid=mhngbcp860653573> (date of access: 06.11.2025).

Основные проблемы и задачи, стоящие перед финансовой безопасностью кредитных организаций

Борисов Стефан Владимирович,

аспирант Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Российского университета дружбы народов

В статье рассматриваются ключевые проблемы, влияющие на уровень финансовой безопасности кредитных организаций в современных экономических условиях. Особое внимание уделяется факторам, способствующим росту финансовых рисков, включая ухудшение качества активов, рост просроченной задолженности, недостаточность собственных резервов и уязвимость к внешним шокам. Проанализированы типичные угрозы, связанные с киберрисками, изменениями в нормативно-правовой базе и снижением доверия клиентов. Представлены основные задачи, стоящие перед кредитными организациями в части укрепления финансовой устойчивости: совершенствование механизмов управления рисками, повышение эффективности внутреннего контроля, развитие инструментов цифровой защиты и формирование долгосрочных стратегий устойчивости. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ финансовой безопасности и формировании новых подходов к регулированию банковского сектора.

Ключевые слова: финансовая безопасность; кредитные организации; банковские риски; устойчивость банковской системы; внутренний контроль; управление рисками; киберугрозы; финансовая устойчивость.

Введение

Финансовая безопасность кредитных организаций постепенно становится одним из ключевых факторов устойчивого развития банковской системы. В условиях нестабильной экономической ситуации, меняющихся нормативных требований и растущей конкуренции банки сталкиваются с растущим спектром угроз, которые могут подорвать их способность выполнять свои функции и поддерживать доверие клиентов. Усложнение финансовых процессов, активное внедрение цифровых технологий и рост числа киберинцидентов значительно усложняют задачи обеспечения безопасности, чем несколько лет назад [1].

Современные кредитные организации вынуждены сочетать стремление к расширению бизнеса с необходимостью поддержания высокого уровня устойчивости, что требует постоянного совершенствования систем управления рисками и механизмов внутреннего контроля. При этом традиционных методов защиты зачастую оказывается недостаточно: увеличивается доля проблемных активов, усиливается давление внешних факторов, а влияние человеческого фактора остается одним из наиболее уязвимых элементов деятельности.

В этих условиях возрастает необходимость комплексного анализа проблем, с которыми сталкиваются банки, а также выявления новых задач, направленных на повышение их финансовой безопасности. Актуальность данного исследования определяется тем, что недостаточная обеспеченность кредитных организаций может провоцировать возникновение системных рисков, приводящих к нарушению устойчивости всего финансового сектора. Поэтому изучение причин и последствий возникновения угроз, а также поиск эффективных инструментов их нейтрализации становятся важным направлением научного и практического анализа [5].

Материалы и методы исследования

Материалами исследования послужили статистические данные Банка России, официальные отчеты кредитных организаций, аналитические обзоры консалтинговых компаний, а также нормативные документы, регулирующие банковский сектор. Кроме того, в работе использованы результаты научных публикаций, посвященных проблемам финансовой устойчивости, управления банковскими рисками и вопросам безопасности в финансовом секторе [3].

Методологическую основу исследования составляет сочетание общенаучных и специальных методов анализа. В первую очередь, были использованы методы системного и структурно-функционального анализа, что позволило рассмотреть финансовую безопасность кредитных организаций как многокомпонентную категорию, связанную с макроэкономическими, институциональными и технологическими факторами. Для выявления тенденций и особенностей развития банковского сектора использовались методы сравнительного анализа, а также элементы ретроспективного подхода, что позволило сопоставить текущие угрозы с исторической динамикой [12].

Количественный анализ данных проводился с использованием методов экономико-статистической обработки, что позволило оценить степень влияния отдельных факторов риска на показатели финансовой устойчивости. Для обоснования практических рекомендаций были использованы методы экспертной оценки и логического моделирования, позволяющие выявить взаимосвязи между ключевыми элементами системы финансовой безопасности.

Комплексное применение различных методов исследования позволило всесторонне изучить существующие проблемы и сформировать обоснованные выводы о путях совершенствования механизмов защиты кредитных организаций. [17]

Результаты и обсуждение

Анализ показал, что ключевым источником угроз финансовой безопасности кредитных организаций в настоящее время остается высокий уровень волатильности внешней среды. Статистика свидетельствует об увеличении доли проблемных активов и росте просроченной задолженности, что напрямую влияет на способность банков поддерживать оптимальную структуру капитала. При этом динамика изменений неоднородна: крупные федеральные банки демонстрируют относительную устойчивость, тогда как средние и мелкие кредитные организации более чувствительны к изменениям макроэкономической ситуации.

Одним из значимых результатов исследования стало выявление того факта, что традиционные системы управления рисками не всегда позволяют своевременно выявлять ранние признаки ухудшения финансового состояния заемщиков. Это подтверждается ростом доли реструктурированных кредитов, маскирующих фактическое снижение качества портфеля. При этом банки все больше зависят от внешних источников фондирования, что делает их уязвимыми к колебаниям рыночной ликвидности. [9]

Особого внимания заслуживает проблема киберрисков. Анализ имеющейся отчетности показал, что количество попыток несанкционированного доступа к платежным системам и данным клиентов продолжает расти. Несмотря на значительные инвестиции в информационную безопасность,

банки сталкиваются с тем, что уровень цифровых угроз развивается быстрее, чем механизмы защиты. Это увеличивает вероятность операционных сбоев и прямых финансовых потерь [15].

С точки зрения организационных факторов выявлено, что важнейшей проблемой остаётся отсутствие согласованности между подразделениями, отвечающими за контроль и управление рисками. Во многих кредитных организациях внутренний контроль формально присутствует, но не обладает достаточной независимостью и полномочиями для принятия корректирующих решений. Это снижает эффективность всей системы безопасности.

Результаты подтверждают, что для повышения финансовой устойчивости необходимы одновременно технологические, организационные и нормативные изменения. Наиболее эффективными способами укрепления безопасности являются разработка интегрированных систем управления рисками, совершенствование механизмов стресс-тестирования, повышение прозрачности операций и постепенный переход к более гибким моделям оценки финансового состояния клиентов.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что финансовая безопасность кредитных организаций формируется под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов, степень влияния которых постепенно возрастает. Наиболее значимыми угрозами остаются ухудшение качества кредитного портфеля, нестабильность рыночной среды, рост киберрисков и недостаточная адаптивность существующих механизмов управления рисками. В совокупности эти факторы создают условия, при которых даже краткосрочные колебания экономических показателей могут вызывать заметные изменения финансовой устойчивости отдельных банков [8].

Анализ показал, что существующие системы контроля и оценки рисков зачастую не обеспечивают своевременного выявления скрытых угроз. Проблема усугубляется отсутствием эффективного взаимодействия между подразделениями, ответственными за контроль и мониторинг, а также ограниченными возможностями традиционных инструментов анализа, которые не всегда учитывают быстро меняющиеся рыночные условия и технологическую среду [14].

В то же время результаты исследования подчеркивают наличие у кредитных организаций потенциала для повышения уровня своей финансовой безопасности. Наиболее перспективными направлениями являются развитие интегрированных систем управления рисками, расширение практики стресс-тестирования, укрепление внутреннего контроля и внедрение более технологичных инструментов защиты от цифровых угроз. Важную роль также играет повышение качества корпоративного управления и формирование культуры ответственности на всех уровнях.

В совокупности полученные результаты подтверждают необходимость модернизации существующих подходов к обеспечению финансовой безопасности. Это позволит не только повысить устойчивость отдельных кредитных организаций, но и укрепить устойчивость банковской системы в целом, что является важнейшим условием экономического развития.

Литература

1. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023–2025 годы. М.: Банк России, 2023. 72 с.
2. Гришина И.В. Финансовая устойчивость банков: теория и практика управления рисками. М.: Инфра–М, 2021. 214 с.
3. Звонова Е.А., Кузнецова А.С. Финансовая безопасность кредитных организаций в условиях цифровой трансформации // Финансы и кредит, 2022, № 18, с. 45–58.
4. Крутова М.В. Управление банковскими рисками: современные подходы и инструменты. – СПб.: Питер, 2020. – 288 с.
5. Лаврушин О.И. Банковское дело. М.: КНО-РУС, 2022. 704 с.
6. Михайлова, О.А. Система внутреннего контроля в банках: проблемы и пути совершенствования // Деньги и кредит. – 2021. – № 7. – С. 22–33.
7. Российский банковский сектор: тенденции развития и факторы устойчивости / Под ред. А.Н. Плотникова. М.: Экономика, 2021. – 356 с.
8. Степанов, С.Г. Киберриски в банковском секторе: оценка и методы снижения угроз // Банковские технологии. – 2023. – № 4. – С. 12–25.
9. Тарасова, В. В., Орлова, Л.А. Финансовая устойчивость и механизмы регулирования в российской банковской системе // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – № 15. – С. 87–101.
10. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 12.02.1990 № 395–1 (с изменениями 2024 г.). – Доступ из раздела «Справочник» – юридическая система «Консультант-Плюс». – Дата обращения: 27.11.2025.
11. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ (с изменениями 2024 г.). – Доступ из раздела «Справочник» – юридическая система «Гарант». – Дата обращения: 27.11.2025.
12. Базельский комитет по банковскому надзору. Базель III: Завершение посткризисных реформ. – Базель: Банк международных расчетов, 2019. – 188 с. – URL: <https://www.bis.org> (дата обращения: 27.11.2025).
13. PwC. Перспективы развития банковской сферы и рынков капитала 2023. – URL: <https://www.pwc.com> (дата обращения: 27.11.2025).
14. Deloitte. Глобальное исследование банковских рисков 2024. – URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 27.11.2025).

15. Accenture. Кибербезопасность в сфере финансовых услуг: тенденции и вызовы. – 2024. – URL: <https://www.accenture.com> (дата обращения: 27.11.2025).

THE MAIN PROBLEMS AND CHALLENGES FACING THE FINANCIAL SECURITY OF CREDIT INSTITUTIONS

Borisov S.V.

Peoples' Friendship University of Russia

The article examines the key issues affecting the level of financial security of credit institutions in modern economic conditions. Special attention is paid to factors contributing to the growth of financial risks, including deterioration in asset quality, increased overdue debts, insufficient own reserves and vulnerability to external shocks. Typical threats related to cyber risks, changes in the regulatory framework, and declining customer trust are analyzed. The main tasks facing credit institutions in terms of strengthening financial stability are presented: improving risk management mechanisms, increasing the effectiveness of internal control, developing digital protection tools and forming long-term sustainability strategies. The results obtained can be used in the development of financial security programs and the formation of new approaches to the regulation of the banking sector.

Keywords: financial security; credit institutions; banking risks; stability of the banking system; internal control; risk management; cyber threats; financial stability.

References

1. The Bank of Russia. The main directions of development of the financial market of the Russian Federation for 2023–2025. Moscow: Bank of Russia, 2023. 72 p.
2. Grishina I.V. Financial stability of banks: theory and practice of risk management. Moscow: Infra–M, 2021. 214 p.
3. Zvonova E.A., Kuznetsova A.S. Financial security of credit institutions in the context of digital transformation // Finance and Credit, 2022, No. 18, pp. 45–58.
4. Krutova M.V. Bank risk management: modern approaches and tools. – St. Petersburg: Peter, 2020. – 288 p.
5. Lavrushin O.I. Banking. Moscow: KNORUS, 2022. 704 p.
6. Mikhailova, O.A. The system of internal control in banks: problems and ways of improvement // Money and Credit. – 2021. – No. 7. – pp. 22–33.
7. The Russian banking sector: development trends and sustainability factors / Edited by A.N. Plotnikov. Moscow: Ekonomika, 2021. 356 p.
8. Stepanov, S.G. Cyber risks in the banking sector: assessment and methods of threat reduction // Banking technologies. – 2023. – No. 4. – pp. 12–25.
9. Tarasova, V. V., Orlova, L.A. Financial stability and regulatory mechanisms in the Russian banking system // Economic analysis: theory and practice. – 2022. – No. 15. – pp. 87–101.
10. Federal Law “On Banks and Banking Activities” dated 12.02.1990 No. 395–1 (as amended in 2024). – Access from the Directory section – ConsultantPlus legal system. – Date of request: 11/27/2025.
11. Federal Law No. 86-FZ “On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)” dated 07/10/2002 (as amended in 2024). – Access from the Directory section – the Garant legal system. – Date of application: 11/27/2025.
12. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Completion of post-crisis reforms. – Basel: Bank for International Settlements, 2019. – 188 p. – URL: <https://www.bis.org> (accessed: 11/27/2025).
13. Pw C. Prospects for the development of the banking sector and capital markets in 2023. – URL: <https://www.pwc.com> (date of request: 11/27/2025).
14. Deloitte. Global Banking Risk Study 2024. – URL: <https://www2.deloitte.com> (date of access: 11/27/2025).
15. Accenture. Cybersecurity in financial services: trends and challenges. – 2024. – URL: <https://www.accenture.com> (date of request: 11/27/2025).

Обоснование возможностей применения в финансовом контроле корпораций инновационных методов и практики трансфертного ценообразования

Брылов Павел Александрович,

аспирант, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: brylov_pavel@mail.ru

Петренчук Максим Дмитриевич,

аспирант, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: maxsim.petrenchuk@yandex.ru

Фраймович Денис Юрьевич,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики инноваций и финансов ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: fdu78@rambler.ru

В статье рассматривается возможность применения инновационных методов и практик трансфертного ценообразования для рыночного уровня цен в корпорациях. Производится изучение и описание методов трансфертного ценообразования, которые используются органами государственного контроля для целей обоснования рыночного уровня цен по сделкам между взаимозависимыми лицами.

Анализируются существующие стратегии ценообразования в корпорациях и предлагаются принципиально новые инструменты, образованные путем применения опыта построения контроля трансфертного ценообразования. Доказывается рациональность подходов, предполагающих установление различных цен на один и тот же продукт в зависимости от региона, экономического положения потребителей и других факторов. Это позволяет повысить эффективность финансовой деятельности и снизить риски нарушения регламентируемых порядков формирования цен. Инновационные инструменты обеспечивают возможность для компаний корректировать свою ценовую политику и разрабатывать более эффективные финансовые стратегии в целях развития конкурентоспособности и повышения прибыли. Обосновывается оптимальность использования метода сопоставимой рентабельности как наиболее полезного для поддержки стратегии современного и эффективного ценообразования в организациях.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, финансовый контроль, инновационные методы.

Корпорации имеют в своем арсенале множество стратегий и инструментов в сфере ценообразования. И, как правило, эффективное управление ценами во многом позволяет добиться желаемого результата как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах.

Первой является стратегия средних цен, именуемая иначе нейтральным ценообразованием. Она может использоваться менеджментом предприятия в целях определения порядка цен на всех этапах деятельности корпорации, кроме случаев, когда организация проходит кризисный период и нейтральные стратегии не смогут поддерживать ее среднесрочного функционирования. Для многих корпораций данная стратегия является наиболее безопасной и приемлемой, так как она исключает демпингование цен и иные высокорисковые приемы ценообразования [1]. Такая политика, по сути, предполагает установление рыночного уровня цен без попыток увеличения своей доли в секторе занимаемого рынка. Для нее характерно низкое влияние на стратегию бизнеса в целом. Зачастую она является вынужденной для предприятий, если ниша, которую они занимают, является высоконкурентной, а также чувствительной к ценовым манипуляциям.

Следующей является стратегия стабильных или, сказать иначе, стандартных цен. Она предусматривает порядок ценообразования, по которому компания устанавливает стоимость реализации товара (услуги) на продолжительный срок. Такой подход, как правило, применяют корпорации, которые занимаются оптовой торговлей однородными товарами при присутствии на рынке большого количества конкурентов. В качестве примера можно привести ценообразование на рынке транспортных услуг, либо в сфере продажи газет и журналов. В такой модели ценообразования колебания на нем (при сформированности рынка), без учета форс-мажорных обстоятельств, имеют низкую волатильность.

Далее стоит упомянуть о стратегии нестабильных, или, иными словами, меняющихся цен. По данной стратегии ценообразование строится на оценке постоянно меняющихся реалий в различных рыночных сегментах, в том числе вследствие общеэкономических, конкурентных и сезонных трансформаций.

Также стоит рассмотреть стратегию ценового лидерства. Она заключается в построении политики ценообразования, основанной за контролем

уровня цен корпорации-лидера занимаемого сегмента. При этом цены, согласно данному подходу, могут отличаться от предложений доминирующего на рынке субъекта, но только при внесении изменений в характеристики и свойства товара. Стратегия ценового лидерства обеспечивает быструю и объёмную отдачу, которую можно направить на поддержку перспективного вида продукции.

Также в бизнесе используется стратегия престижных цен. Главной ее целью является ориентация на узкие сегменты рынка, которые уделяют особое внимание качеству и престижности продаваемого бренда. Она распространяется на товары, обладающие уникальными свойствами или принадлежащие известным маркам. Примеры таких товаров: часы Rolex, автомобили Rolls-Royce, люксовые номера в гостиницах, бриллиантовые украшения и дизайнерские платья.

Еще одна, достаточно популярная, стратегия предполагает тесное увязывание уровня цен с качеством товара. Отличается установлением последнего как доминанты продвижения бизнеса. Предполагается, что корпорация для расширения аудитории может применять маркетинговые инструменты в виде сезонных скидок.

Крайней из рассматриваемых стратегий является стратегия инициативного изменения цен. При этом корпорация формирует свою политику ценообразования на основании собственных инициатив и потребностей без учета интересов участников рынка. Ее использование позволяет корпорации контролировать ситуацию в сегменте, влиять на спрос и предложение, а также достигать поставленных целей и задач.

Помимо рассмотренных стратегий, существуют методы ценообразования, подразумевающие формирование стоимости товаров (услуг) на основе анализа расходов на ведение бизнеса и желаемого уровня рентабельности [2]. Выбор конкретной стратегии бизнеса зависит от задач и внешних условий деятельности корпорации.

В современном бизнес-окружении ценообразование между взаимозависимыми лицами является важным элементом стратегий множества организаций. Тем не менее, его применение требует высокой степени внимательности и детального подхода [3].

Зарубежный опыт формирования и применения ценообразования. Законодательные и нормативные аспекты.

OECD Guidelines

Множество стран руководствуется Руководящими принципами OECD по трансфертному ценообразованию, которые устанавливают правила и подходы к установлению цен на сделки между связанными компаниями. Эти принципы помогают обеспечить справедливость и предотвращение налоговых манипуляций. В отчете ОЭСР предоставляются рекомендации по трансфертному ценообразованию, включая установление цен на финансовые транзак-

ции, и обсуждаются, как эти принципы могут быть интегрированы в ценообразовательную политику компаний [4].

Национальное законодательство

Разные страны могут иметь свои собственные законы, касающиеся трансфертного ценообразования. Например, многие государства требуют предварительного согласования (APA) методов ТПЦ для обеспечения правомерности. В документе мирового банка рассматривается роль национальных правил в управлении трансфертным ценообразованием и его влияние на политику ценообразования компаний, особенно для транснациональных корпораций [5].

Ценовые подходы

Серьезные организации зачастую прибегают к сегментации продуктовой линейки, варьируя стоимость для различных потребительских групп. В частности, Apple назначает премиальные цены на свои топовые модели, делая акцент на их эксклюзивность и репутацию марки.

В качестве альтернативной методики может быть реализована ценовая дифференциация. В качестве иллюстрации выступают авиа- и ж/д перевозчики, заявляющие неодинаковые расценки на идентичные места, принимая во внимание момент оформления заказа [6].

Новаторство и технический прогресс. Современные корпорации активно внедряют аналитические методы для исследования рыночного спроса и предложения. Это помогает им разрабатывать стратегические решения в области ценообразования. Так, Amazon применяет алгоритмы динамического ценообразования, оперативно корректируя цены в соответствии с действиями конкурентов и поведением покупателей.

Изучение опыта американской транснациональной компании Procter & Gamble (P&G) позволяет отметить применение стратегии «ценность за деньги». При этом ставится цель не просто назначения низкой цены, а формирование оптимального соотношения качества продукта и его стоимости, тщательно выверенное с учетом предпочтений целевой аудитории. P&G проводит глубокий анализ потребительского поведения, используя множество инструментов, от опросов и фокус-групп до анализа данных социальных сетей и онлайн-покупок. Эта информация позволяет компании точно определить, какую ценность потребители готовы заплатить за конкретный продукт и настроить ценовую политику таким образом, чтобы она максимально соответствовала этим ожиданиям. В результате, P&G не только поддерживает конкурентоспособность своих товаров, но и укрепляет свои позиции на рынке. Unilever – еще один мировой лидер, который демонстрирует успешную реализацию стратегии дифференцированного ценообразования. Подход компании предполагает установление различ-

ных цен на один и тот же продукт в зависимости от региона, экономического положения потребителей и других факторов.

Изучение и внедрение передового международного опыта в области ценообразования, включая использование современных автоматизированных систем, позволит компаниям повысить свою конкурентоспособность, оптимизировать прибыль и достичь устойчивого роста на рынке. Более того, глубокое понимание рыночной конъюнктуры и потребительского поведения, а также умение гибко реагировать на изменения – залог успеха в долгосрочной перспективе. Поэтому инвестиции в автоматизацию и совершенствование стратегии динамического ценообразования – это инвестиции в будущее компании.

Альтернативные варианты формирования порядка ценообразования для целей формирования политики по ценообразованию корпорации

В качестве альтернативного инструмента определения и финансового контроля за ценообразованием предлагается использовать методы трансфертного ценообразования, используемые государством по сделкам между взаимозависимыми лицами, где возможна манипуляция с порядком формирования конечной стоимости. Основной целью данных методов является применение независимых, максимально объективных экономических расчетов уровня цен исследуемого предприятия на соответствие рыночным.

Под трансфертным ценообразованием понимается определение уровня цен в сделках, происходящих между взаимозависимыми лицами с целью контроля распределения дохода по ним во избежание манипуляций с минимизацией налоговой базы. Контроль за такими сделками возлагается на центральный аппарат Федеральной налоговой службы (далее ФНС), специалисты которой должны проверять корректность финансовых условий по контролируемым сделкам. Если в случае проверки будет установлено нарушение, последует доначисление налога в соответствии с налоговым законодательством [6].

В основе принципа налогообложения по контролируемым сделкам лежит сравнение дохода от заключенной сделки с доходом по такой сделке, совершенной независимым продавцом. В зависимости от отклонения от ценовых соглашений в сопоставимых сделках определяется порядок выгоды при формировании налоговой базы.

Для того, чтобы оценить порядок соответствия цен по контролируемым сделкам, корпорация должна собрать данные о сделках, совершенных между независимыми контрагентами из публичных источников для целей оценки правильности порядка ценообразования.

Для целей расчёта и определения корректности порядка ценообразования по сделкам ФНС,

при проведении мероприятий налогового контроля, опирается на методы, предусмотренные главой V статьей 105 налогового кодекса Российской Федерации (далее НК РФ):

Первым и наиболее приоритетным методом является метод сопоставимых рыночных цен (согласно налоговому кодексу (далее НК РФ)). Применение иных инструментов должно иметь экономическое обоснование, а не предполагать получение налоговой выгоды). При этом проводится анализ ценовых соглашений в сделках между независимыми компаниями [7]. При их отсутствии допускается использование ценовых соглашений по однородным товарам с учетом корректировки на отличия однородности.

Не допускается использование коммерческих предложений для целей определения корректности цены по сделке. Их применение допустимо лишь при определении цены для целей внутреннего корпоративного контроля, например, расчета цены контракта в период проведения торгов. Для этого можно осуществить поиск ценовой информации в реестре контрактов, заключённых заказчиками, размещенных в единой информационной системе (далее ЕИС) [8].

После сбора необходимо произвести анализ общедоступной ценовой информации, включая полученную ранее. Например, при осуществлении товарных сделок с сырьевыми товарами, имеющими биржевые котировки, также можно опираться на публично публикуемые ценовыми агентствами данные. Только в данном случае стоит учитывать их рейтинг и цитируемость экспертами и органами государственного контроля.

Далее необходимо построить интервал с ценовыми соглашениями по отобранным сделкам и проверить, попадает ли туда цена по контролируемой сделке.

В случае необходимости, допускается проведение корректировки выявленных цен товаров, работ или услуг, чтобы обеспечить максимальную сопоставимость сравниваемых цен. Для этого возможно использовать специальные коэффициенты или индексы пересчёта [9].

Что касается практического его применения для определения цены по сделке, оно будет максимально корректно лишь при наличии у компании сделок между независимыми контрагентами. Для корректного применения данного метода должны использоваться цены по сделкам, а найти информацию о совершаемых сделках с возможностью оценить функции, риски и активы контрагентов в публичных источниках практически невозможно. Без наличия внутренних сопоставимых сделок к данному методу стоит присмотреться лишь компаниям, товары которых торгуются на бирже и имеют данные по котировкам независимых ценовых агентств.

Следующим по списку является метод цены последующей реализации (данный метод, согласно действующему законодательству, является прио-

ритетным при перепродаже товара контрагентом без обработки).

Это первый метод, использующей шкалу рыночных интервалов, основанных на расчете рентабельности. Для обоснования его применения анализируется показатель валовой рентабельности продаж и сравнивается с диапазоном рыночной валовой рентабельности. Необходимо сравнивать данные по контролируемой сделке с полученным рыночным диапазоном, рассчитывая при этом данные по формулам и порядку, определенному налоговым законодательством. Только в таком случае можно быть уверенным в корректности применения метода [10].

Для выборки расчетов по компаниям также необходимо принимать во внимание отчетный период проведения сделок. Стоит учитывать, что временной промежуток и меняющиеся рыночные условия оказывают влияние на рентабельность по сделке.

Полное описание и порядок применения данного метода описан в НК РФ в п. 3–5 ст. 105.10.

После сбора, консолидации и проведения расчетов рыночного интервала валовой рентабельности продаж необходимо сравнить его с фактической рентабельностью по сделке. Если показатель рентабельности находится в соответствующем диапазоне, то цена по сделке признается рыночной, а порядок ценообразования – корректным в рамках действующего в стране законодательства по ТЦО. Если возникнет отклонение от рассчитанного интервала рентабельности по контролируемой сделке, то, начиная со сделок 2024 года для корректировки показателя рентабельности будет осуществлена на медианное значение рассчитанного рыночного диапазона.

Применение метода цены последующей реализации при построении методологии ценообразования и финансового контроля по сделкам, также, как и метода сопоставимых рыночных цен, на практике мало возможно ввиду того, что для сравнения показателя валовой рентабельности продаж по исследуемой сделке в качестве данных для построения интервала сопоставимых сделок предполагается использование данных о рентабельности сопоставимых сделок. А найти данную финансовую информацию по сделкам в публичных источниках довольно затруднительно. Конечно, возможно использовать данные о валовой рентабельности, полученные путем ее расчета из данных отчета о финансовых результатах (далее ОФР). Тем не менее, необходимо иметь полную уверенность, что компания, рассматриваемая как сопоставимая, ведет только исследуемую деятельность и предоставляет сопоставимые коммерческие условия в договорах со своими контрагентами.

Следующий из рассматриваемых методов является затратный, который по своей сути очень схож с предыдущим подходом и предполагает сравнение показателей рыночного интервала валовой рентабельности затрат с тем же показателем по контролируемой сделке.

Затратный метод подразумевает анализ не закупочных цен, а стоимостей при продаже. Расчеты базируются на показателях валовой рентабельности затрат продавца в сравнении с результатами из полученного интервала по сопоставимым сделкам. Иногда допускается проведение расчета показателей на основании бухгалтерской отчетности.

Этот метод применяется редко, так как сложно найти сопоставимые данные о валовой рентабельности независимых компаний, а также по причинам, затрудняющим применение Метода цены последующей реализации. В судебной практике присутствует практика его применения со стороны налоговых органов, тем не менее контролирующий орган применял показатели валовой рентабельности затрат по сопоставимому ОКВЭДу сделки. Данный вариант применения метода допускается НК РФ, но не является точным. Так как, на показатели для расчета, которые берутся данные из ОФР компаний с сопоставимым ОКВЭДом по сделке, может быть иная политика учета себестоимости, что может оказать в том числе значительное влияние на рассчитанный итоговый показатель рентабельности по сделкам для формирования итогового интервала рентабельности.

Четвертым методом ТЦО является метод сопоставимой рентабельности, предполагающий сравнение операционной рентабельности той стороны сделки, несущей рутинные риски с рыночным уровнем операционной рентабельности сопоставимых по ОКВЭД деятельности компаний. Он применяется при невозможности использования предыдущих методов.

Применение метода начинается с проведения функционального анализа, в котором необходимо определить предмет, функции и принимаемые риски сторон контролируемой сделки.

Далее происходит выбор тестируемой стороны сделки. Это может быть продавец или покупатель в зависимости от того, какая из сторон сделки принимает на себя более рутинные риски [11].

На следующем этапе необходимо подобрать финансовый показатель рентабельности. При этом допускается применение различных типов операционной рентабельности: по отношению к продажам, затратам, коммерческим и управленческим расходам, а также активам. Затем производится поиск источника получения сведений. Чаще всего используются данные бухгалтерской отчетности.

В рамках решения имеющейся задачи можно осуществить поиск сопоставимых компаний. Их выбирают с учетом отраслевой специфики и видов деятельности, которые осуществляются в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях относительно анализируемой сделки. Определяется рыночный интервал выбранного показателя рентабельности на основе использования данных бухгалтерской отчетности, желательно не менее четырех сопоставимых организаций.

При сравнении рентабельности тестируемой стороны с рыночным интервалом определяется, попадает ли рассчитанный показатель в сформированный интервал.

рованный диапазон рыночной рентабельности. Метод сопоставимой рентабельности применяют, когда три предыдущих метода не могут дать надёжного результата, либо их применение невозможно.

Данный метод наиболее часто используется налогоплательщиками для подтверждения соответствия их цен рыночным, так как этот метод менее требователен к поиску информации для возможности его применения. Использование этого подхода для целей финансового контроля порядка ценообразования в корпорациях является наиболее простым к возможности его адаптации для целей контроля соответствия различных показателей операционной рентабельности в управленческом и бухгалтерском учете с рыночными.

Еще одним способом, предлагаемым для подтверждения рыночного порядка ценообразования, выступает метод распределения прибыли между сторонами сделки. Применяется, как правило, при влиянии на рентабельность по сделке нематериальных активов (далее НМА), либо когда стороны сделки несут нерутинные риски.

Данный метод можно рассмотреть для целей использования в виде инструмента формирования порядка ценообразования только при невозможности применения предыдущих методов.

Российское налоговое законодательство разрешает комбинировать несколько способов определения трансфертных стоимостей. Кроме того, допускается использование альтернативных подходов, позволяющих обосновать ценообразование в конкретной сделке и его соответствие рыночным реалиям.

Основные выводы исследования

Методы трансфертного ценообразования могут играть важную роль при формировании ценовой политики предприятий, особенно тех, которые работают на международном рынке или имеют дочерние компании в различных иностранных юрисдикциях. Это позволяет им унифицировать подход к формированию цен для минимизации налоговых рисков при такого рода взаимодействиях.

По итогу можно сказать, что применение методов трансфертного ценообразования позволяет компаниям не только оптимизировать финансовые и налоговые аспекты деятельности, но и способствует более эффективному управлению, повышению конкурентоспособности и поддержанию ее устойчивого развития.

Из всех исследуемых в статье методов трансфертного ценообразования использование метода сопоставимой рентабельности может быть наиболее полезным и оптимальным для целей финансового контроля и ценообразования в организациях. По сути, он является вариацией метода ценообразования, основанного на издержках, так как позволяет затратным путем сравнивать рентабельность продукции или услуг с аналогичными показателями конкурентов и выявлять возможные отклонения от рыночных стандартов, имея при этом самые

либеральные требования к поиску сопоставимых компаний и порядку подбора рыночного интервала рентабельности. Это, в свою очередь помогает компаниям корректировать свою ценовую политику и разрабатывать более эффективные финансовые стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными и оптимизировать свою прибыль.

Литература

1. Морозко Н.И., Морозко Н.И., Диденко В.Ю. Финансовый контроль деятельности компаний в условиях цифровизации // Экономика. Налого. Право. 2023;16(1): с. 108–117.
2. Некрасова Т. П., Морозова М.А., Еремينا И.А. Направления развития инновационной деятельности в финансовом секторе экономики Российской Федерации // Региональная и отраслевая экономика. 2023; 9(226) с. 107–116.
3. Шарапова Н. В., Шарапова В.М., Зова В.А. Современный цифровой инструментарий в практике инновационного финансового аудита // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 173–177.
4. Руководство по трансфертному ценообразованию в отношении финансовых операций // ОЭСР. 2022. с. 658.
5. Какаулина М.О., Хмура С.В. Этапы государственного регулирования трансфертного ценообразования и перспективы его развития в эпоху цифровой экономики // Вестник УрФ У. Серия экономика и управление. 2019. Т. 18, № 5. С. 681–708.
6. Цыганова А.И. Сущность механизма трансфертного ценообразования и риски международных компаний, возникающие при его применении. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023;20(2):93–100.
7. Севастьянов С.А. Влияние цифровизации на процесс финансового контроля деятельности организаций // Вестник науки. 2024. № 12 (81) том 2. С. 365–377.
8. Гундорова М. А., Брылов П.А., Петренчук М.Д. Применение инновационного подхода к учёту себестоимости в рамках системы финансового контроля корпораций // Вестник Академии знаний. 2025. 1(66): с 646–649.
9. Мэй Сяодун. Цифровые технологии как метод совершенствования системы управления корпоративными финансами // Вопросы экономики и права. 2023. 12(186): с. 160–165.
10. Корчагина Л. Организационно-структурные элементы цифровизации финансового контроля в крупной компании / Корчагина Л.М., Чарыярова Г.Д. // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2. – № 5. – С. 147–152.
11. Клусова, Е.С. Исследование возможностей применения инновационных методов внутреннего финансового контроля как фактор обеспечения экономической безопасности / Е.С. Клусова // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 10. – С. 2947–2968.

JUSTIFICATION OF THE POSSIBILITY OF USING INNOVATIVE METHODS AND TRANSFER PRICING PRACTICES IN CORPORATE FINANCIAL CONTROL

Brylov P.A., Petrenchuk M.D., Fraimovich D.Yu.

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletovs

The article examines the possibility of applying innovative methods and practices of transfer pricing for the market level of prices in corporations. It studies and describes the methods of transfer pricing that are used by state control bodies for the purpose of justifying the market level of prices for transactions between interdependent persons. The article analyzes existing pricing strategies in corporations and proposes fundamentally new tools based on the experience of building transfer pricing control. It proves the rationality of approaches that involve setting different prices for the same product depending on the region, the economic situation of consumers, and other factors. This allows for increased financial efficiency and reduced risks of violating regulated pricing procedures. Innovative tools provide an opportunity for companies to adjust their pricing policies and develop more effective financial strategies in order to increase competitiveness and profits. The article substantiates the optimal use of the comparable profitability method as the most useful approach for supporting modern and effective pricing strategies in organizations.

Keywords: transfer pricing, financial control, innovative methods

References

1. Morozko N.I., Morozko N.I., Didenko V. Yu. Financial Control of Companies' Activities in the Context of Digitalization // *Economics, taxes & law*. 2023;16(1):108–117.
2. Nekrasova T. P., Morozova M.A., Eremina I.A. Directions of Development of Innovative Activity in the Financial Sector of the Russian Federation's Economy // *Regional and Sectoral Economy*. 2023; 9(226) pp. 107–116.
3. Sharapova N. V., Sharapova V.M., Zova V.A. Modern digital tools in the practice of innovative financial audit. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2023;3(64):173–177.
4. Transfer Pricing Guidelines for Financial Transactions // OECD. 2022. p. 658.
5. Kakaulina M.O., Khmura S.V. State Regulation of Transfer Pricing Stages and Prospects of its Development in the Epoch of Digital Economy. *Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 2019, Vol. 18, No. 5, 681–708.
6. Tsyganova A.I. The Essence of Transfer Pricing Mechanism and Risks of International Companies Arising with its Use. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2023;20(2):93–100.
7. Sevastyanov S.A. THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE FINANCIAL CONTROL PROCESS OF ORGANIZATIONS // *Bulletin of Science*. 2024. No. 12 (81), vol. 2, pp. 365–377.
8. Gundorova M. A., Brylov P.A., Petrenchuk M.D. Application of an Innovative Approach to Cost Accounting within the Framework of the Corporate Financial Control System // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025. 1(66): pp. 646–649.
9. Mei Xiaodong. Digital Technologies as a Method of Improving Corporate Finance Management // *Issues of Economics and Law*. 2023. 12(186): pp. 160–165.
10. Korchagina L. ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL ELEMENTS OF DIGITALIZATION OF FINANCIAL CONTROL IN A LARGE COMPANY / Korchagina L.M., Charyyaroova G.D. // *Economics and Management: Problems, Solutions*. – 2023. – Vol. 2. – No. 5. – pp. 147–152.
11. Klusova, E.S. Possibilities of applying innovative methods of internal financial control as a factor in ensuring economic and financial security // *Economic security*. 2025. 8(10), pp. 2947–2968.

Использование финансовых технологий для принятия решений на финансовом и фондовом рынке РФ

Данильченко Анна Викторовна,

аспирант кафедры международных финансов,
МГИМО МИД России

E-mail: anna.danilchenko36@gmail.com

Цель. Выявить особенности использования финансовых технологий для принятия торгово-инвестиционных решений на финансовом и фондовом рынке РФ. **Задачи.** Проанализировать ключевые финансовые технологии, применяющиеся на российском финансовом и фондовом рынках, выявить основные тенденции и вызовы отрасли, а также возможности использования передового зарубежного опыта. **Методы:** формальная логика, экстраполяция, анализ научной литературы, компаративный анализ, анализ фактологических данных, в т.ч. ретроспективный, из открытых источников – сайта Центрального банка РФ, TAdviser, РБК, Statista и др. **Результаты.** Выявлены основные направления применения финансовых технологий на финансовом и фондовом рынке: доступ к данным и аналитике, автоматизация торговли, искусственный интеллект и машинное обучение. Активно развивающиеся в РФ финансовые технологии (Система быстрых платежей, цифровые кошельки, технология NFC) внедряются в различных секторах отечественной финансовой системы, способствуя ее адаптации к требованиям времени. Технологии искусственного интеллекта применяются преимущественно для анализа кредитных рисков и автоматизации процесса кредитования, в меньшей степени – для виртуальных помощников. Цифровые финансовые активы привлекают инвесторов возможностями токенизации активов и привлечения финансирования без посредников. Технологии блокчейна используются для повышения прозрачности и безопасности сделок. **Выводы.** Полученные в ходе проведения исследования выводы подтвердили важность продолжения внедрения и расширения инструментария финансовых технологий для российского фондового и финансового рынка в целом. Инициативы Центрального банка РФ способствуют повышению доступности финансовых услуг и укреплению доверия инвесторов к финансовым технологиям. Роботизация вполне способен сыграть особую роль в финтехе России, несмотря на сдерживающие факторы.

Ключевые слова: финансовые технологии, финтех, машинное обучение, искусственный интеллект, роботизация

Введение

Актуальность данного исследования предопределяется, во-первых, сохраняющейся важностью внедрения финансовых технологий на финансовом и фондовом рынках; во-вторых, имеющимися возможностями адаптации зарубежных финансово-технологических достижений на российском финансовом и фондовом рынках. Прежде всего это касается такой недостаточно изученной сферы как роботизация. Анализ финансово-технологических достижений в мире и в РФ посвящено довольно много научных работ [1–3], для которых можно выделить три основных направления: высокотехнологичные решения, искусственный интеллект и зеленая цифровизация, тогда как отдельным финансово-инвестиционным возможностям, например, роботам-советникам, уделяется намного меньше внимания. Поэтому в данной статье существенное внимание уделено роботизации, что будет способствовать достижению поставленной цели исследования – выявлению особенностей использования финансовых технологий для принятия торгово-инвестиционных решений на финансовом и фондовом рынке РФ – повысит его практическую значимость и научную новизну.

Материалы и методы

Для эффективного принятия инвестиционных решений на фондовом рынке современные технологии играют ключевую роль, обеспечивая доступ к данным, автоматизируя торговые процессы и применяя интеллектуальные алгоритмы для анализа и прогнозирования. Используя базовые методы научного познания, можно выделить основные направления применения финансовых технологий на финансовом и фондовом рынке:

- доступ к данным и аналитике. Современные инвестиционные решения невозможны без использования больших данных и аналитических платформ. Сервисы, такие как «Сбер ИИ», «Т-Инвестиции» и «Финам», предоставляют инвесторам доступ к аналитическим материалам, прогнозам и инструментам для анализа рынка;
- автоматизация торговли. Использование алгоритмических торговых систем и робо-советников позволяет инвесторам автоматизировать процессы покупки и продажи активов, учитывая текущие рыночные условия. Это снижает влияние человеческого фактора и повышает эффективность торговли;

- искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение. Применение ИИ и машинного обучения в анализе финансовых данных помогает выявлять скрытые закономерности и прогнозировать движения рынка. Так, алгоритмы могут анализировать новостные потоки, финансовые отчеты и другие данные для формирования инвестиционных рекомендаций.

Если говорить о преимуществах и вызовах использования финтех, то к очевидным достоинствам относятся:

- Доступность информации: инвесторы получают доступ к актуальным данным и аналитике в реальном времени.
- Снижение издержек: автоматизация процессов позволяет снизить транзакционные издержки и повысить эффективность торговли.
- Повышение ликвидности: развитие цифровых платформ способствует увеличению ликвидности на фондовом рынке.
- Среди вызовов стоит подчеркнуть:
- Киберугрозы: с увеличением цифровизации возрастает риск кибератак и утечек данных.
- Регуляторные барьеры: необходимость адаптации законодательства к быстро развивающимся технологиям.
- Необходимость в обучении: Инвесторы должны обладать соответствующими знаниями для эффективного использования финтех-решений.

По данным TAdviser¹, финтех входит в пятерку самых привлекательных областей для инвестиций в России. Ключевыми направлениями являются краудлендинг, управление капиталом и искусственный интеллект. Центральный банк России активно развивает инфраструктуру финтех, включая Систему быстрых платежей, цифровой рубль и Единую биометрическую систему. Эти инициативы способствуют повышению доступности финансовых услуг и укреплению доверия инвесторов к финансовым технологиям.

Анализ фактологических данных, в т.ч. ретроспективный, показал, что сегодня в России существует широкий спектр финансовых технологий, которые активно развиваются и внедряются в различных секторах финансовой системы, затрагивая и фондовый рынок. Среди них нельзя не упомянуть платежные системы и мобильные платежи:

- Система быстрых платежей (СБП): Разработанная Центральным банком России, СБП позволяет проводить мгновенные переводы между различными банками по номерам мобильных телефонов или через QR-коды. Это значительно упрощает оплату товаров и услуг. За 2024 год было совершено 13,4 млрд операций на сумму

¹ Финансовые технологии (финтех) в России. // Интернет-портал TAdviser. 10.02.2025. [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8_%28%D1%84%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%85%D2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 [дата обращения: 14.09.2025]

69,5 трлн рублей². Что касается пользовательской активности, то каждый второй россиянин совершал хотя бы раз переводы через СБП, каждый третий – оплаты товаров и услуг³.

- Цифровые кошельки: Платежные сервисы, такие как Яндекс.Деньги, Qiwi, Мир активно внедряют технологии для мобильных и онлайн-платежей. Пользователи могут делать переводы, оплачивать услуги, а также покупать товары, используя только мобильные устройства. Здесь же стоит отметить роль маркетплейсов: Озон Банк, Яндекс Банк и Вайлдберриз Банк выпустили в 2024 году 57 млн электронных кошельков и карт, что в 2,3 раза больше, чем в 2023 году. Ожидается, что в 2025 году количество открытых кошельков и карт может увеличиться до 86 млн⁴, несмотря на ограничения 20 карт на человека с 1 декабря 2025 г.⁵
- Технология NFC: несмотря на то, что системы Apple и Google Pay на текущий момент недоступны в РФ, многие российские банки и компании продолжают поддерживать и развивать платежи через NFC, что позволяет осуществлять платежи на кассах, например, с помощью специальных стикеров.

Говоря об активно применяемых технологиях, стоит отметить и биометрическую идентификацию: российские банки, такие как Сбер и Т-Банк, используют биометрические технологии для подтверждения личности клиентов, улучшая безопасность платежей и операций в мобильных приложениях.

Значительную роль в экономике РФ играют искусственный интеллект [4] и машинное обучение [5], применяемые в кредитовании и банковском обслуживании. Использование ИИ для анализа кредитных рисков и автоматизации процесса кредитования – один из ярких примеров применения этих технологий. Так, Т-Банк использует ИИ для оценки кредитоспособности заемщиков. Многие банки и финансовые компании в России внедряют ИИ для создания виртуальных помощников, таких как Сбер Онлайн и Бот Т-Банка, которые помогают пользователям в решении финансовых вопросов и консультациях.

Важно отметить, что технологии активно применяются и на самом финансовом рынке: банки и финтех-компании предлагают персонализированные финансовые приложения, которые анали-

² Румянцева А. По итогам 2024 года объем транзакций через СБП составил 69,5 трлн рублей. // Интернет-портал Frank Media. 31.01.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://frankmedia.ru/191341> [дата обращения: 14.09.2025]

³ Каштанов К. Банк России: Систему быстрых платежей использует каждый второй. // Интернет-портал ПроДеньги. 28.05.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2024/05/28/kakie-nashi-kody.html> [дата обращения: 14.09.2025]

⁴ Банки IT-компаний открыли почти 60 млн кошельков и карт. // Интернет-портал РБК. 09.04.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/09/04/2025/67f62c769a7947129e8319dd> [дата обращения: 14.09.2025]

⁵ Больше двадцати в одни руки не давать: новая норма лимитирует число банковских карт у гражданина // Ведомости. 19.10.2025. – <https://vedomostiur.ru/stati/cb-rf-vvodit-limit-ne-bolee-20-bankovskih-kart-na-cheloveka-s/> [дата обращения: 21.10.2025]

зируют поведение пользователя и предлагают соответствующие финансовые продукты. Например, приложение Т-Инвестиции или Сбер ИИ помогают выбрать подходящий инвестиционный продукт в зависимости от финансовых целей клиента.

В рамках заявленной темы хотелось бы подробнее остановиться на финтех-решениях, применимых именно на фондовом рынке. В этом контексте в первую очередь стоит отметить цифровые финансовые активы (ЦФА). ЦФА позволяют создавать цифровые аналоги традиционных финансовых инструментов, таких как акции, облигации или даже недвижимость, что позволяет быстрее и проще проводить транзакции. [6] Примеры платформ в России: Сбербанк, Альфа-Банк, МТС Блокчейн Хаб. В 2024 году рынок ЦФА в России вырос более чем на 50%. ЦФА становятся все более востребованными среди малых и средних предприятий, а также инвесторов, благодаря возможности токенизации активов и привлечению финансирования без посредников.

Стоит также отметить, что российские компании и банки начинают использовать блокчейн для прозрачности и безопасности сделок. Например, Сбербанк использует технологию блокчейн для выпуска цифровых долговых обязательств. А говоря о блокчейне нельзя не упомянуть цифровой рубль. [7] Центральный банк России с 2024 года активно тестирует систему цифрового рубля, который уже с 2026 г. станет альтернативой наличным деньгам и позволит совершать транзакции через блокчейн, обеспечивая большую прозрачность и скорость платежей. Однако и он не лишен рисков. [8]

Особую роль в финтехе России может сыграть робоэдвайзинг, на котором хотелось бы остановиться подробнее.

Robo-advising, или автоматизированное инвестиционное консультирование, – это система, в которой инвестиционные рекомендации формируются без участия человека или с минимальным его вмешательством. Она базируется на алгоритмах, статистических моделях и методах оптимизации портфеля.

Первым крупным шагом в развитии этой отрасли стал запуск платформ Betterment (в 2008 году) и Wealthfront (в 2011 году) в США. [9] Эти сервисы предложили клиентам простые, интуитивно понятные решения для долгосрочного пассивного инвестирования. Их ключевые особенности:

- низкие комиссии по сравнению с традиционными консультантами;
- автоматическая ребалансировка портфеля;
- использование алгоритмов для подбора активов в зависимости от уровня риска.

Согласно данным портала Statista, в 2023 году объем активов под управлением робоэдвайзеров в мире превысил 1,4 трлн долл., в 2025 г. составит 1,97 трлн долл. (9,6%-ный рост за год), а к 2027 году прогнозируется рост до 2,9 трлн долл. Ведущие государства: США, Великобритания, Япония, Индия и Германия¹.

1 Robo-Advisors—Worldwide. Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/fmo/wealth-management/digital-investment/robo-advisors/worldwide?srsltid=AfmBOoqMTddcJ5g7FxTO6pB3vaFDozppdkR-Xf-Hm_fxeghY_-bwZJE3Z [дата обращения: 22.09.2025]

Как видно на рисунке 1, основную долю занимают США (более 65%), за которыми следуют Китай, Великобритания и Германия. В Европе развитие шло чуть медленнее, но с 2010-х годов появилось множество стартапов, таких как:

- Nutmeg (Великобритания), который предлагает готовые инвестиционные портфели;
- Scalable Capital (Германия), активно использующий риск-паритетные модели;
- Yomoni (Франция), ориентированный на розничного инвестора.

В Азии рост особенно ускорился в последние пять лет в первую очередь за счет китайских финтех-компаний: например, Ant Financial (дочерняя компания Alibaba), построил робоэдвайзинг в свои приложения, такие как Alipay, тем самым обеспечив миллионам пользователей доступ к инвестициям.

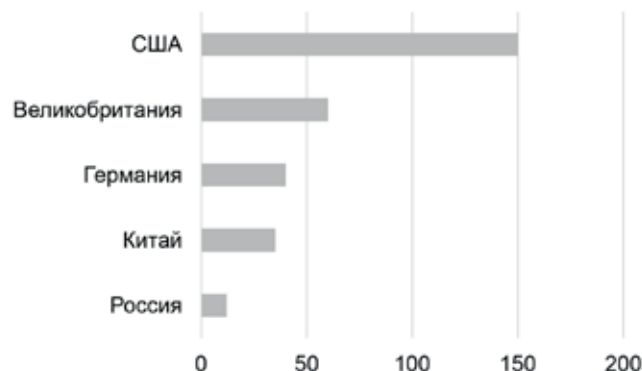


Рис. 1. Количество робоэдвайзинговых платформ по странам

Источник: построено автором по данным Allied market research²

В России первые упоминания о робоэдвайзинге появились в 2015–2016 годах. Тогда крупные банки и брокерские компании начали тестировать алгоритмические решения. Среди первых были:

- Сбер: запуск цифровых советников в приложении «СберИнвестор»;
- Т-Инвестиции: персонализированные рекомендации на основе поведенческой аналитики;
- ВТБ: создание платформы автоматических стратегий в приложении «ВТБ Мои Инвестиции» и его аналогах.

На конец 2023 года таких платформ было уже больше 25³, при этом их развитие включено в приоритетные направления развития финансового рынка РФ на 2023–2025 годы⁴.

² Robo Advisory Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Business Model (Pure Robo Advisors, Hybrid Robo Advisors), by Provider (Fintech Robo Advisors, Banks, Traditional Wealth Managers, Others), by Service Type (Direct Plan-based/Goal-based, Comprehensive Wealth Advisory), by End User (Retail Investor, High Net Worth Individuals (HNIs)): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2022–2032. – <https://www.alliedmarketresearch.com/robo-advisory-market> [дата обращения: 21.10.2025]

³ Шелевейстер О. Как роботы-советники помогают с инвестициями // Ведомости. 2023. 01.11.2023. Электронный ресурс. URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/investments/articles/2023/11/01/1003477-kak-roboti-sovetniki-pomogayut> [дата обращения: 22.09.2025]

⁴ Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. ЦБ РФ. Электронный ресурс. URL: http://www.cbr.ru/about_br/pub/onfinmarket/ [дата обращения: 22.09.2025]

Основной платформой для использования робоэдвайзеров в РФ являются мобильные банки, что объясняется предпочтениями большинства пользователей взаимодействовать с финансовыми услугами через смартфон, а не в отделении банков или на сайтах.

Если рассматривать существующие сегодня инструменты на примере 4 банков по пяти ключевым критериям (в таблице 1 представлен компаративный анализ российских систем робоэдвайзинга), можно увидеть, что сегодня что Т-Банк и Альфа де-

монстрируют наибольшую технологичность – они предлагают гибкую персонализацию, полноценную AI-аналитику, низкий порог входа и автоматическую ребалансировку. Сбер обеспечивает базовый уровень удобства и доступности, но отстаёт в гибкости и ESG-интеграции. ВТБ, в свою очередь, пока реализует ограниченный набор функций и имеет значительный потенциал для развития, особенно в части персонализации и интеллектуального сопровождения инвестиций (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ систем робоэдвайзинга в РФ

функция	Сбер	Т-Банк	ВТБ	Альфа
персонализация	базовые стратегии, цели: рост, доход	гибкая персонализация, цели, чат с ИИ	ограниченные шаблонные стратегии	настройка целей, модели и доходность
ESG-фильтры	ESG через фонды, неинтерактивно	широкий выбор ESG-инструментов	минимальный выбор ESG-фондов	ограниченный выбор ESG-фондов
Минимальный порог	от 1 000 руб.	с любой суммы	от 3 000–5 000 руб.	от 100 руб.
ИИ-анализ	ИИ-алгоритмы, базовые рекомендации	ИИ-анализ, оценка риска и рекомендации	простые алгоритмы, слабая кастомизация	рекомендации, базовая аналитика
Ребалансировка	Автоперенастройка в рамках стратегии	Автоматическая и адаптивная	Базовая переоценка, нечасто	Автоматическое обновление в продуктах

Источник: составлено автором по данным сайтов банков

Результаты и обсуждения

В результате проведенного анализа из ключевых тенденций на мировом рынке финансовых технологий в контексте робоэдвайзинга особенно стоит отметить три следующие:

- 1. Индивидуализация стратегий с помощью ИИ. Машинное обучение позволяет создавать гибкие стратегии, подстраивающиеся под пользователя:
- учитываются цели (например, «накопить на квартиру за 5 лет»);
- анализируется поведение пользователя;
- предлагаются сценарии на основе вероятностных моделей доходности.

В России в этом направлении уже реализованы робо-советники, в частности, у Т-Банка, алгоритм адаптируется в зависимости от операций: он учитывает склонность к риску, частоту сделок и выбранные отрасли.

- 2. Общедоступное инвестирование. Современные робоэдвайзеры позволяют начать инвестировать с очень маленькой суммы – от 1 000 рублей, что делает инвестирование более доступным для широкого круга инвесторов, в частности, начинающих. В этой связи стоит выделить особую актуальность для российского рынка, где на конец 2024 года было открыто более 35 миллионов брокерских счетов¹. К октябрю 2025 г. число частных инвесторов выросло до 38,6 млн человек. Всего было открыто 73,1 млн счетов².

¹ Число частных инвесторов на Московской бирже превысило 35 миллионов. Мосбиржа. Январь 2025. Электронный ресурс. URL: <https://www.moex.com/n76900> [дата обращения: 22.09.2025]

² Частные инвесторы активно нарастили вложения в акции // Альфа Инвестор. 03.10.2025. – <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/rekordnyy-pritok-sredstv-chastnyh-investorov-v-aktsii-v-sentyabre/> [дата обращения: 21.10.2025]

- 3. Учет ESG-факторов. Актуальный тренд 21 века – экологичные инвестиции. Особенно популярно это направление было в США [10] и Европе [11], однако в последние годы ESG-повестка прижилась и в России [12]. Ряд банков выпускали ESG-облигации, а, например, Сбер Инвестор предлагает «зеленые» стратегии, исключая компании, связанные с табаком или загрязнением окружающей среды.
- Однако несмотря на технологический прогресс, в России есть ряд сдерживающих развитие робоэдвайзинга факторов:
- Недоверие к алгоритмам: многие пользователи по-прежнему предпочитают «живого консультанта». Здесь же стоит отметить низкий уровень финансовой грамотности населения. Согласно исследованию Аналитического центра НАФИ, проведенному в 2022 году, только 15% россиян демонстрируют высокий уровень финансовой грамотности, в то время как 57% имеют средний уровень, а 28% – низкий³. В 2024 г. Российский индекс финансовой грамотности вырос до 55 баллов (из 100). В начале 2025 г. финансовая грамотность россиян оценивалась на 3,43 балла, а степень удовлетворенности управления личными финансами – почти на 4 балла (из 5)⁴.
- Пробелы в регулировании: на сегодняшний день не до конца прозрачно и ясно, какая от-

³ Финансовая грамотность россиян – 2023. Аналитический центр НАФИ. 2023. Электронный ресурс. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/b34/b3472e3a7037f1dc5cbacc9d7b2a25c6.pdf> [дата обращения: 22.09.2025]

⁴ Финансовая (без)грамотность в России: мониторинг. ВЦИОМ. 2025. 22 апреля. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/finansovaja-bezgramotnost-v-rossii-monitoring> [дата обращения: 22.09.2025]

ветственность предусмотрена за убытки клиента, если совет робота оказался неверным.

- Неприспособленность алгоритмов к шоковым событиям: в условиях резкой волатильности алгоритмы могут не успевать адаптироваться. Характерный пример – начало 2022 года, когда многие робоэдвайзеры не смогли вовремя перестроить портфели на фоне геополитических событий и обвала рынков.

Тем не менее, для дальнейшего роста робоэдвайзинга в РФ предпосылок также довольно много:

1. Рост интереса к инвестициям среди населения. За последние 3 года количество частных инвесторов в России увеличилось более чем в 5 раз. Как уже отмечалось, по данным Московской биржи, на начало 2024 года было зарегистрировано более 35 миллионов счетов частных инвесторов¹, из которых большинство открыто через мобильные платформы. И тенденция позитивная: только в сентябре 2025 г. прирост открытия физическими лицами счетов на Мосбирже составил 244 тыс.² Очевидно, что эти инвесторы – цифрово-ориентированные пользователи, что говорит об их способности воспринимать автоматические решения. Стоит также отметить, что недавние исследования подтверждают определенную лояльность более молодой аудитории к алгоритмам, что также может быть стимулом развития отрасли. [13]

2. Развитие инфраструктуры и финтеха. ЦБ РФ активно развивает «регуляторные песочницы», где компании могут тестировать инновационные продукты без риска нарушений закона. В дополнение к этому появляются новые финтех-стартапы, предлагающие решения на базе ИИ, блокчейна, нейросетей. В частности, Финансовая платформа «Квант-советник»³, запущенная в рамках акселератора Сколково, разрабатывает робо-решения для инвестбанков и брокеров, способные адаптироваться к рыночным колебаниям в реальном времени. При этом крупнейшие банки и брокеры (Сбер, ВТБ, Т-Банк, Альфа-Банк) планируют в ближайшие 3–5 лет увеличить долю автоматизированного консультирования до 50% всех розничных инвестиционных операций.

3. Интеграция ИИ и Big Data. Современные ИИ-модели, включая LLM (Large Language Models), открывают возможности для глубокой персонализации инвестиционных стратегий. Кроме того, в перспективе в РФ могут появиться и гибридные робоэдвайзеры, не просто дающие рекомендации, но и обучающие инвестора – объясняя, на чем основан выбор активов.

¹ Число частных инвесторов на Московской бирже превысило 35 миллионов. Мосбиржа. Январь 2025. Электронный ресурс. URL: <https://www.moex.com/n76900> [дата обращения: 22.09.2025]

² Число физлиц с брокерскими счетами на Мосбирже в сентябре выросло на 244 тыс. до 38,6 млн. // Интерфакс. 03.10.2025. interfax.ru/business/1050717 [дата обращения: 13.10.2025]

³ Квант | Платформа для роста бизнеса. – <https://kvant.app/>

Выводы

В завершение стоит подчеркнуть, что развитие робоэдвайзинга – это отражение цифровой трансформации финансовых рынков, а не финальная точка его развития. Мировой опыт показывает, что автоматизированное консультирование успешно решает задачу снижения барьеров входа в инвестиции и позволяет миллионам людей эффективно управлять капиталом без участия профессиональных консультантов, понижая влияние эмоциональных реакций инвесторов на динамику фондового рынка.

В России этот рынок только формируется, но уже сегодня видны активные драйверы роста: развитие ИИ, растущее число инвесторов, доступность мобильных платформ и поддержка со стороны регулятора. При дальнейшем развитии инфраструктуры и повышении доверия со стороны пользователей, робоэдвайзинг способен занять ключевое место в системе розничных инвестиций – сделав их не только технологичными, но и по-настоящему массовыми. А в более долгосрочной перспективе робоэдвайзинг вполне способен оказывать существенное влияние на динамику индекса Мосбиржи, тем самым снижая вероятность недостаточно обдуманных инвестиционных операций, зачастую осуществляемых индивидуальными инвесторами.

Таким образом, в последние годы финансовые технологии (финтех) значительно преобразовали российский фондовый рынок, обеспечив инвесторов доступом к аналитическим данным, автоматизированным торговым системам и прогнозам на основе больших данных. В условиях экономической нестабильности и санкций финтех помогает принимать более обоснованные решения, улучшая ликвидность и снижая издержки.

В целом очевидно, что использование финансовых технологий на финансовом и фондовом рынке России открывает новые возможности для инвесторов, способствуя повышению эффективности торговли и доступности финансовых услуг. Однако для полноценного использования этих возможностей необходимо преодолеть существующие вызовы, включая киберугрозы и необходимость в обучении. Будущее российского фондового рынка во многом зависит от успешной интеграции финтех-решений и адаптации законодательства к новым реалиям.

Литература

1. Современная система международных экономических отношений: между глобализацией и фрагментацией: монография / под общ. ред. Т.М. Исаченко, И.Н. Платоновой, Л.С. Ревенко. – М.: Кнорус, 2025. – 224 с. ISBN: 978–5–406–13823–6
2. Digital Technologies for Entrepreneurship in Industry 4.0 / ed. by E.G. Popkova. – Hersey: IGI Global, 2022. – 270 p. DOI: 10.4018/978-1-6684-4265-4
3. Международный бизнес перед вызовами современности: монография / под общ. ред.

Н.Ю. Кониной. – М.: МГИМО, 2026. – 310 с. ISBN: 978-5-9228-3038-6. DOI: 10.63861/3038-6. EDN: rxvwem

4. Алексеева С.А. Искусственный интеллект в инвестиционно-финансовых процессах и моделях // Финансовая жизнь. 2022. № 3. С. 100–103.

5. Усмонов А.А. Машинное обучение в сфере национальной экономики // Открытое образование. 2025. Т. 29. № 3. С. 4–10. DOI: 10.21686/1818-4243-2025-3-4-10

6. Хмыз О.В. Цифровые финансовые активы на современном финансовом рынке РФ // Финансы. 2024. № 5. С. 51–56.

7. Чижова М.К. Криптовалюты и цифровые валюты центральных банков // Банковское дело. 2022. № 6. С. 62–67.

8. Бахтин А.К., Солдатенкова А.А. Возможности и риски цифрового рубля // Банковское дело. 2023. № 10. С. 16–22.

9. Keffert H. Robo-advising: Optimal investment with mismeasured and unstable risk pReferences // European Journal of Operational Research. 2024. Vol. 315. Is. 1. P. 378–392. DOI: 10.1016/j.ejor.2023.12.002

10. Хмыз О.В. Устойчивые инвестиции и дивестиции институциональных инвесторов глобального уровня // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 1. С. 96–108. DOI: 10.31107/2075-1990-2024-1-96-108.

11. Алексеева С.А. Зеленое финансирование в Европе на современном этапе: зеленые инновации vs зеленый консерватизм // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 5. С. 226–240. DOI: 10.24891/wzvvg

12. Прудникова А.А. Международная повестка декарбонизации экономики: взгляд и ответ России // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18, № 2. С. 129–137. DOI: 10.26794/1999-849x-2025-18-2-129-137

13. Germann M., Merkle Ch. Algorithm Aversion in Delegated Investing // Journal of Business Economics, 2022. Vol. 93(9). P. 1–37. DOI: 10.1007/s11573-022-01121-9

THE USE OF FINANCIAL TECHNOLOGIES FOR DECISION-MAKING IN THE FINANCIAL AND STOCK MARKET OF THE RUSSIAN FEDERATION

Danilchenko A.V.

Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

The article examines the use of financial technologies in the process of making trade and investment decisions within the financial and stock markets of the Russian Federation. The research aims to identify the specific features of fintech application in these markets. The study analyzes the key financial technologies employed in Russia, outlines the main trends and challenges in the development of the fintech industry, and considers the potential for adopting advanced international practices. The methodological basis includes formal logic, extrapolation, literature review, comparative and retrospective data analysis.

The results highlight the main areas of fintech implementation: data access and analytics, trading automation, and the use of artificial intelligence and machine learning. Rapidly developing technol-

ogies such as the Fast Payment System, digital wallets, and NFC are actively integrated into various sectors of the Russian financial system, ensuring its adaptability to modern requirements. Artificial intelligence is primarily utilized in credit risk assessment and lending automation, while its use in virtual assistance remains limited. Digital financial assets attract investors by enabling asset tokenization and disintermediated financing. Blockchain technologies enhance transaction transparency and security.

The study concludes that further integration and expansion of financial technology tools are essential for the sustainable development of Russia's financial and stock markets. Initiatives of the Central Bank of the Russian Federation play a key role in increasing the accessibility of financial services and strengthening investor confidence in fintech solutions. Despite existing limitations, robo-advising has significant potential to become an integral component of Russia's fintech ecosystem.

Keywords: financial technologies, fintech, machine learning, artificial intelligence, robo-advising

References

1. The modern system of international economic relations: between globalization and fragmentation: monograph / edited by T.M. Isachenko, I.N. Platonova, L.S. Revenko. – M.: Knorus, 2025. – 224 p. ISBN: 978-5-406-13823-6. (In Russ.).

2. Digital Technologies for Entrepreneurship in Industry 4.0 / ed. by E.G. Popkova. – Hersey: IGI Global, 2022. – 270 p. DOI: 10.4018/978-1-6684-4265-4

3. International Business Facing Modern Challenges: monograph / edited by N. Yu. Konina. – Moscow: MGIMO, 2026. – 310 p. ISBN: 978-5-9228-3038-6. DOI: 10.63861/3038-6. EDN: rxvwem (In Russ.).

4. Alekseeva S.A. Artificial Intelligence in Investment and Financial Processes and Models. Finansovaya zhizn' = Financial Life. 2022;(3):100–103. (In Russ.).

5. Usmonov A.A. Machine Learning in the National Economy. Otkrytoye obrazovaniye = Open Education. 2025;29(3):4–10. DOI: 10.21686/1818-4243-2025-3-4-10 (In Russ.).

6. Khmyz O.V. Digital Financial Assets in the Modern Financial Market of the Russian Federation. Finansy = Finance. 2024;(5):51–56. (In Russ.).

7. Chizhova M.K. Cryptocurrencies and Digital Currencies of Central Banks. Bankovskoye delo = Banking. 2022;(6):62–67. (In Russ.).

8. Bakhtin A.K., Soldatenkova A.A. Opportunities and risks of the digital ruble. Bankovskoye delo = Banking. 2023;(10):16–22. (In Russ.).

9. Keffert H. Robo-advising: Optimal investment with mismeasured and unstable risk pReferences. European Journal of Operational Research. 2024;315(1):378–392. DOI: 10.1016/j.ejor.2023.12.002

10. Khmyz O.V. Sustainable Investments and Divestments of Global Institutional Investors. Finansovyy zhurnal = Financial Journal. 2024. Vol. 16. No. 1. pp. 96–108. DOI: 10.31107/2075-1990-2024-1-96-108. (In Russ.).

11. Alekseeva S.A. Green Financing in Europe at the Current Stage: Green Innovations vs. Green Conservatism. Finansy i kredit = Finance and Credit. 2025;31(5):226–240. DOI: 10.24891/wzvvg (In Russ.).

12. Prudnikova A.A. International Agenda for Economic Decarbonization: Russia's View and Response. Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law. 2025;18(2):129–137. DOI: 10.26794/1999-849x-2025-18-2-129-137 (In Russ.).

13. Germann M., Merkle Ch. Algorithm Aversion in Delegated Investing. Journal of Business Economics. 2022;93(9):1–37. DOI: 10.1007/s11573-022-01121-9

Эволюция научных подходов к оценке источников финансирования инвестиционных проектов: от классической теории капитала к интегральным моделям

Дугин Никита Алексеевич,

аспирант, НОЧУ ВО Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Статья посвящена эволюции научных подходов к оценке источников финансирования инвестиционных проектов, начиная от классической теории капитала и традиционных методов анализа структуры капитала, через модели WACC и CAPM, к современному риск-ориентированному и интегральному подходам. На основе примеров расчёта стоимости капитала и анализа рисков показано, как изменялись принципы оценки источников финансирования с учётом экономических, финансовых и стратегических факторов. Научная новизна работы заключается в систематизации исторической эволюции методов, выявлении закономерностей трансформации подходов и предложении интегративного метода оценки источников финансирования инвестиционных проектов, учитывающего многокритериальные показатели и стратегические цели компании.

Ключевые слова: источники финансирования, инвестиционные проекты, оценка эффективности, стоимость капитала, риск, институциональный подход, интегральные модели, структура капитала.

Введение

Источники финансирования инвестиционных проектов являются ключевым элементом инвестиционной политики предприятий и финансовой стратегии государства. Эффективная оценка этих источников позволяет не только минимизировать финансовые риски, но и повысить экономическую эффективность проектов. В исторической ретроспективе научные подходы к оценке источников финансирования претерпели значительные изменения: от классических концепций капитала и строгого разделения внутреннего и внешнего финансирования к комплексным интегральным моделям, учитывающим множество факторов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации методов оценки источников финансирования к современным экономическим условиям, включая глобализацию, цифровизацию финансовых инструментов и растущую роль нестандартных форм инвестирования.

Классическая теория капитала сформировалась в конце XIX – начале XX века и базировалась на идее, что капитал является одним из ключевых факторов производства, наряду с трудом и землёй. Экономисты того времени, включая Дж.Б. Кларка и А. Маршалла, рассматривали капитал как ресурс, который обеспечивает доход владельцу, и определяли его стоимость исходя из ожидаемой прибыли. В контексте оценки инвестиционных проектов это означало, что привлечение капитала рассматривалось прежде всего с точки зрения доходности и рентабельности, а не комплексного управления рисками.

С точки зрения финансирования источники капитала делились на две основные категории: собственный капитал и заёмный капитал. Собственный капитал включал средства учредителей, акционеров или реинвестированную прибыль предприятия. Его основным преимуществом была относительная независимость от внешних обязательств – компания не несла фиксированных платежей, как в случае кредитов. В то же время собственный капитал требовал обеспечения доходности для инвесторов, что влияло на финансовые показатели и распределение прибыли.

Заёмный капитал включал банковские кредиты, облигационные займы и другие долговые инструменты. Привлечение долга позволяло увеличить объём ресурсов для реализации проекта без увеличения собственного капитала, но одновременно

создавалось обязательство по выплате процентов и возврату основного долга. В классической теории оценка заёмного капитала была относительно простой: учитывалась ставка процента, сроки кредита и влияние долговой нагрузки на финансовую устойчивость предприятия.

Традиционные подходы к оценке источников финансирования базировались на анализе соотношения собственного и заёмного капитала, а также финансовых коэффициентов, таких как коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости и коэффициенты ликвидности. Эти методы позволяли количественно оценить долговую нагрузку, уровень финансовой устойчивости предприятия и потенциальные риски несвоевременного обслуживания долга.

Пример: предприятие планирует инвестиционный проект стоимостью 100 млн рублей. Из них 60 млн рублей составляют средства учредителей (собственный капитал), а 40 млн рублей – банковский кредит под 12% годовых. Традиционный подход предполагает расчет финансовой устойчивости и долговой нагрузки: коэффициент автономии = собственный капитал / общие активы = 60/100 = 0,6. Коэффициент финансовой зависимости = заёмный капитал / собственный капитал = 40/60 ≈ 0,67. На основании этих показателей можно сделать вывод, что предприятие имеет умеренный уровень долговой нагрузки и способно обслуживать обязательства по кредиту.

Однако классическая теория и традиционные подходы имели существенные ограничения. Они не учитывали неопределённость доходности проекта, влияние инфляции, колебания процентных ставок и внешнеэкономических факторов. Более того, синергетические эффекты комбинирования различных источников финансирования и стратегические цели компании оставались вне анализа. Например, классическая модель не могла оценить, как привлечение венчурного капитала совместно с долгом влияет на стоимость капитала и финансовые риски проекта.

Таким образом, классическая теория капитала заложила фундамент для понимания сущности источников финансирования и основных принципов их оценки, но её ограниченность в управлении рисками и стратегическом планировании обусловила дальнейшее развитие финансовой науки и появление моделей WACC, CAPM и интегральных подходов.

С середины XX века подходы к оценке источников финансирования начали использовать количественные модели стоимости капитала. Наиболее распространёнными стали WACC (Weighted Average Cost of Capital, средневзвешенная стоимость капитала) и CAPM (Capital Asset Pricing Model, модель оценки стоимости капитала с учётом систематического риска). Эти модели позволили учитывать не только стоимость собственного и заёмного капитала, но и влияние структуры капитала на финансовую эффективность проекта, а также рыночные риски.

WACC используется для определения средней стоимости всех источников финансирования проекта с учётом их долей в капитале. Он позволяет оценить, какую доходность проект должен генерировать, чтобы окупить затраты на привлечение капитала. CAPM, в свою очередь, позволяет оценить требуемую доходность собственного капитала, исходя из систематического риска предприятия относительно рыночного портфеля.

Рассмотрим практический пример на гипотетической компании «ТехноСтрой», реализующей проект строительства нового завода. Для финансирования проекта планируется привлечь 50 млн руб. собственного капитала с ожидаемой доходностью 16% и 30 млн руб. банковского кредита под 12% годовых. Налоговая ставка компании равна 20%.

Доли источников финансирования составляют: доля собственного капитала – $50/(50+30) = 0,625$, доля заёмного капитала – $30/(50+30) = 0,375$. Средневзвешенная стоимость капитала рассчитывается по формуле:

$$WACC = \frac{E}{V} \times R_e + \frac{D}{V} \times R_d \times (1 - T)$$

где E – собственный капитал, D – долг, $V = E + D$ – общая стоимость капитала, R_e – доходность собственного капитала, R_d – стоимость долга, T – налоговая ставка.

Подставляя значения:

$$WACC = 0,625 / 0,16 + 0,375 / 0,12 / (1 - 0,2) = 0,10 + 0,036 = 0,136 \text{ или } 13,6\%$$

Это означает, что проект должен приносить доходность не менее 13,6%, чтобы покрыть стоимость привлечённых ресурсов.

Для оценки доходности собственного капитала по CAPM используем формулу:

$$E(R_e) = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

где R_f – безрисковая ставка, R_m – ожидаемая доходность рынка, β – коэффициент систематического риска.

Предположим: $R_f = 5\%$, рыночная премия за риск $R_m - R_f = 8\%$, $\beta = 1,2$. Тогда:

$$E(R_e) = 5\% + 1,2 \times 8\% = 14,6\%$$

Сравнение с WACC показывает, что проект является финансово оправданным, так как доходность собственного капитала превышает средневзвешенную стоимость привлечённых ресурсов. Кроме того, расчёт демонстрирует, как сочетание собственного и заёмного капитала позволяет оптимизировать структуру финансирования проекта и минимизировать стоимость капитала.

Использование WACC и CAPM даёт возможность оценить не только текущую финансовую устойчивость проекта, но и прогнозировать его экономическую эффективность с учётом рыночных и финансовых рисков. Эти модели стали фундаментом для последующего развития риск-ориентированных и интегральных подходов к оценке источников финансирования.

Развитие финансовой науки и практики привело к появлению моделей, способных учитывать

неопределённость, многокритериальные факторы и стратегические цели компании. Риск-ориентированные методы, такие как сценарный анализ, вероятностные модели дисконтированных денежных потоков (Probabilistic DCF) и модели реальных опционов (Real Options), позволяют оценивать инвестиционные проекты в условиях неопределённости экономической среды.

Сценарный анализ предполагает разработку нескольких вариантов развития событий – оптимистического, базового и пессимистического. Для каждого сценария рассчитываются финансовые показатели проекта, такие как NPV (чистая приведённая стоимость), IRR (внутренняя норма доходности) и период окупаемости. Например, компания «ТехноСтрой» планирует строительство нового завода стоимостью 80 млн руб. В базовом сценарии проект приносит 15 млн руб. чистого дохода в год, в оптимистическом – 20 млн руб., в пессимистическом – 10 млн руб. Применение сценарного анализа позволяет оценить диапазон возможной доходности и определить вероятность достижения целевых финансовых показателей.

Вероятностные модели DCF позволяют учитывать распределение доходов и расходов проекта как случайных величин. Это даёт возможность строить прогнозы с вероятностными интервалами и оценивать риск того, что проект не достигнет плановой доходности. Такой подход особенно актуален для инвестиционных проектов с высокой неопределённостью, например, в инновационных или высокотехнологичных отраслях.

Модели реальных опционов учитывают гибкость управления проектом: возможность отложить инвестиции, расширить их масштаб или прекратить проект при неблагоприятных условиях. Это позволяет оценить стоимость стратегических решений и оптимизировать источники финансирования с учётом будущей неопределённости. Например, если «ТехноСтрой» рассматривает вариант постепенного строительства завода с возможностью расширения через три года, реальная стоимость опциона на расширение может быть учтена как дополнительный фактор при выборе источников финансирования.

Современные интегральные модели объединяют экономические, финансовые и стратегические аспекты в единую систему. Они учитывают стоимость капитала, риски, ликвидность, долговую нагрузку, стратегические цели предприятия и внешние экономические факторы. Применительно к компании «ТехноСтрой», интегральный подход позволяет одновременно оценивать сочетание банковского кредита, облигационного займа и привлечённого венчурного капитала. Модель учитывает влияние макроэкономических колебаний, изменение процентных ставок, возможные задержки в реализации проекта и влияние на финансовую устойчивость компании.

Научная новизна интегрального подхода заключается в том, что он объединяет традиционные методы оценки стоимости капитала с современными

теориями риск-менеджмента и стратегического планирования. Такой подход позволяет принимать управленческие решения, максимально учитывающие все финансовые, стратегические и макроэкономические факторы, что повышает обоснованность выбора источников финансирования и снижает финансовые риски.

Применение интегральных моделей особенно актуально для крупных инвестиционных проектов и предприятий с диверсифицированными источниками финансирования. Они позволяют:

- определить оптимальное соотношение собственного и заёмного капитала;
- оценить вероятность достижения плановой доходности проекта;
- выбрать стратегию финансирования с минимальной стоимостью капитала и оптимальным уровнем рисков;
- учитывать долгосрочные стратегические цели компании и изменения внешней среды.

Таким образом, интегральные и риск-ориентированные подходы позволяют перейти от простого анализа структуры капитала к комплексной оценке источников финансирования, обеспечивая стратегически обоснованные решения для инвестиционных проектов.

Заключение

Эволюция научных подходов к оценке источников финансирования инвестиционных проектов демонстрирует переход от узконаправленных классических моделей к комплексным интегральным системам. Классическая теория капитала заложила фундамент для понимания сущности источников финансирования, выделяя собственный и заёмный капитал, а также методы анализа долговой нагрузки и финансовой устойчивости. Ограниченность этих подходов – отсутствие учёта риска, неопределённости доходности и внешнеэкономических факторов – стала стимулом для развития современных моделей.

Современные подходы, такие как WACC и CAPM, позволяют количественно оценивать стоимость капитала и доходность собственного капитала с учётом структуры финансирования и систематического риска. Они обеспечивают основу для рационального распределения собственного и заёмного капитала и служат инструментом для минимизации стоимости финансирования проекта. Риск-ориентированные методы, включая сценарный анализ, вероятностный DCF и модели реальных опционов, позволяют учитывать неопределённость экономической среды, прогнозировать диапазон возможной доходности и оценивать стратегическую гибкость проектов.

Интегральные модели оценки источников финансирования представляют собой современный инструмент, объединяющий экономические, финансовые и стратегические аспекты. Они позволяют одновременно учитывать стоимость капитала, риски, ликвидность, долговую нагрузку, макроэко-

номические факторы и стратегические цели компании. Применение интегральных моделей обеспечивает научно обоснованное принятие управленческих решений, повышает эффективность инвестиций и снижает финансовые риски.

Таким образом, эволюция подходов демонстрирует логическую трансформацию: от простых моделей оценки капитала к комплексным интегральным системам, способным учитывать многомерные факторы и динамично адаптироваться к внешней среде. Научная новизна исследования заключается в систематизации исторической трансформации методов оценки источников финансирования и предложении комплексного интегративного подхода, который объединяет классические принципы, современные количественные модели и риск-ориентированные методы.

Литература

1. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 2020.
2. Ross, S.A., Westerfield, R., Jaffe, J. Corporate Finance. McGraw-Hill, 2019.
3. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 4th Edition. Wiley, 2021.
4. Sharpe, W.F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. Journal of Finance, 1964, Vol. 19, No. 3, pp. 425–442.
5. Hull, J. Options, Futures, and Other Derivatives. Pearson, 2022.
6. Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning, 2021.
7. Titman, S., Martin, J.D. Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions. Pearson, 2020.
8. Линевский, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. Москва: Юрайт, 2021.
9. Чернов, А.С. Инвестиционный анализ и управление капиталом предприятия. Санкт-Петербург: Питер, 2020.

10. Ковалёв, И.В. Управление инвестиционными проектами: теория и практика оценки источников финансирования. Москва: Инфра-М, 2022.

THE EVOLUTION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO ASSESSING INVESTMENT PROJECT FINANCING SOURCES: FROM CLASSICAL CAPITAL THEORY TO INTEGRAL MODELS

Dugin N.A.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article is devoted to the evolution of scientific approaches to assessing sources of financing for investment projects, starting from classical capital theory and traditional methods of capital structure analysis, through the WACC and CAPM models, to modern risk-oriented and integrated approaches. Based on examples of calculating the cost of capital and risk analysis, it is shown how the principles of assessing sources of financing have changed, taking into account economic, financial and strategic factors. The scientific novelty of the work lies in the systematization of the historical evolution of methods, the identification of patterns of transformation of approaches and the proposal of an integrative method for assessing sources of financing for investment projects, taking into account multi-criteria indicators and strategic goals of the company.

Keywords: sources of financing, investment projects, efficiency assessment, cost of capital, risk, institutional approach, integrated models, capital structure.

References

1. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill, 2020.
2. Ross, S.A., Westerfield, R., Jaffe, J. Corporate Finance. McGraw-Hill, 2019.
3. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 4th Edition. Wiley, 2021.
4. Sharpe, W.F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. Journal of Finance, 1964, Vol. 19, No. 3, pp. 425–442.
5. Hull, J. Options, Futures, and Other Derivatives. Pearson, 2022.
6. Brigham, E.F., Ehrhardt, M.C. Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning, 2021.
7. Titman, S., Martin, J.D. Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions. Pearson, 2020.
8. Linevsky, V.V. Financial Management: Theory and Practice. Moscow: URAYT, 2021.
9. Chernov, A.S. Investment Analysis and Capital Management of an Enterprise. St. Petersburg: Piter, 2020.
10. Kovalev, I.V. Investment Project Management: Theory and Practice of Assessing Financing Sources. Moscow: Infra-M, 2022.

Структурная модернизация энергетического сектора России в условиях глобальных климатических вызовов и технологических ограничений

Капитонов Иван Александрович,

кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник ИЭ РАН; директор научного центра экономика труда, РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: kapitonov_ivan@mail.ru

Москвитин Олег Андреевич,

партнер, соруководитель антимонопольной практики, МГКА «Делькредере»; заместитель директора Института исследований национального и сравнительного права; ведущий эксперт Института экономики и регулирования инфраструктурных отраслей, НИУ ВШЭ; член Общественного совета при ФАС России; член Генерального совета Ассоциации антимонопольных экспертов
E-mail: oleg.moskvitin@delcredere.org

В статье рассматриваются ключевые направления структурной модернизации энергетического сектора России в условиях глобальных климатических вызовов и технологических ограничений. Авторы анализируют трансформацию мировой энергетики, рост роли возобновляемых источников энергии, тенденции электрификации и децентрализации энергосистем, а также влияние международных соглашений, включая Парижское соглашение и механизм трансграничного углеродного регулирования (СВАМ). Особое внимание уделяется политике импортозамещения, развитию отечественных технологий в области возобновляемой энергетики и созданию научно-образовательных компетенций. Показано, что структурная модернизация требует одновременного повышения энергоэффективности, цифровизации процессов тарифного и технологического регулирования, а также формирования новых институтов климатической политики. Сценарии долгосрочного развития энергетики России предполагают сохранение экспортного потенциала углеводородов, параллельное развитие внутреннего рынка ВИЭ и водорода и переход к интеллектуальной децентрализованной энергосистеме.

Ключевые слова: энергетика, структурная модернизация, возобновляемые источники энергии, импортозамещение, энергоэффективность, децентрализация, климатическая политика, мировая экономика

Энергетический сектор России стоит на пороге масштабных изменений, продиктованных как внутренними, так и международными вызовами. Глобальное изменение климата, международные договоры по декарбонизации и новые технологические ограничения требуют от России проведения комплексной структурной модернизации энергетики. При этом важной задачей является сочетание сохранения конкурентоспособности и экспортного потенциала традиционных углеводородов с динамичным развитием возобновляемых источников энергии (ВИЭ) и новых технологий. В настоящей статье представлен всесторонний анализ современных тенденций, проблем и стратегий модернизации российской энергетики в контексте глобальных изменений.

По данным Международного энергетического агентства (МЭА), к концу 2025 года доля возобновляемой энергетики в мировом производстве электроэнергии достигнет около 35%, что обусловлено значительным снижением стоимости технологий и усилением климатической повестки¹. При этом примерно две трети мирового спроса на энергию по-прежнему покрывается ископаемым топливом, что создает противоречивую ситуацию между глобальной декарбонизацией и сохраняющимся спросом на нефть, газ и уголь.

Россия, как крупный экспортёр углеводородов и четвертое по объему выбросов парниковых газов государство, признала необходимость участия в борьбе с изменением климата, что выразилось в присоединении к Парижскому соглашению 2015 года с национальными вкладами в снижение выбросов. При этом страна ориентируется на национальные интересы, учитывая социально-экономические последствия и стремясь обеспечить энергетическую безопасность.

Новый вызов для России представляет механизм трансграничного углеродного регулирования (СВАМ), введенный Европейским союзом. Механизм направлен на выравнивание правил игры по выбросам парниковых газов для импортируемой продукции и оказывает существенное давление на экспортеров из России.

В ответ на обозначенные вызовы Россия ведет переговоры и ищет пути адаптации, включая совершенствование учета выбросов и подготовку собственной системы торговли эмиссиями. Это создаёт необходимость ускоренной модернизации энергетического комплекса с упором на декарбонизацию.

¹ Вызовы глобальной энергетики: климатическая повестка, геоэкономическая фрагментация и энергобезопасность. Режим доступа: <https://www.eprussia.ru/epr/499-500/4337089.htm> (29.09.2025 г.)

В России на 1 февраля 2025 года совокупная установленная мощность ВИЭ составила около 6,6 ГВт¹ (см. рисунок 1 далее), из которых около 2,57 ГВт приходится на ветровые, а 2,56 ГВт – на солнечные электростанции, и порядка 1,3 ГВт – на малые ГЭС. Ожидается, что по результатам 2025 года мощность ВИЭ возрастет до 8 ГВт, что более чем на 15% выше показателей 2024 года.



Рис. 1

Источник: Для возобновляемой энергетики России 2025 г. обещает быть рекордным. Режим доступа: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/169779> (25.09.2025 г.)

Несмотря на стабильный рост, интеграция ВИЭ создает сложности из-за нестабильности выработки, которая зависит от погодных условий. В 2023 году отмечались вынужденные ограничения по выработке ВИЭ, вызванные недостаточной маневренностью энергосистемы и отсутствием развитой инфраструктуры. Для решения таких проблем требуется развитие умных сетей и маневренных генерирующих мощностей.

Прогноз на 2050 год предполагает², что ВИЭ увеличатся в 6–7 раз по установленной мощности, однако останутся менее весомой частью общего энергобаланса по сравнению с атомной (>20%) и традиционной газовой и угольной генерацией (~51%), см. рисунок 2 далее. Стратегия развития предусматривает параллельное развитие ВИЭ и низкоуглеродных технологий водородной энергетики.

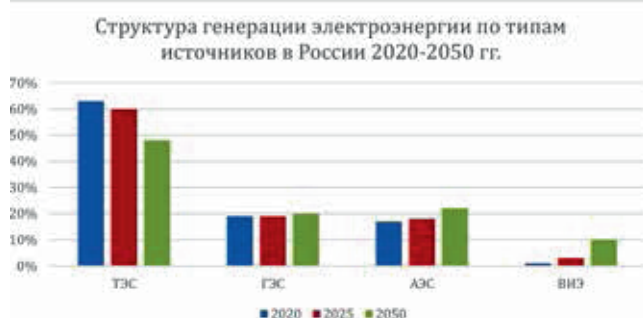


Рис. 2.

Источник: Электроэнергетика России. Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/05/29/jelektrojenergetika-v-rossii/> (29.09.2025 г.)

¹ Для возобновляемой энергетики России 2025 г. обещает быть рекордным. Режим доступа: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/169779> (25.09.2025 г.)

² Электроэнергетика России. Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/05/29/jelektrojenergetika-v-rossii/> (29.09.2025 г.)

В условиях санкционного давления и технологических ограничений Россия существенно продвинулась в реализации политики импортозамещения. К 2025 году уровень замещения западных технологий в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК) достиг порядка 90%, и планируется полномасштабное достижение 100% к 2030 году³. Этот успех обеспечен развитием собственного машиностроения, научных разработок и производственной базы⁴.

Таким образом, импортозамещение является неотъемлемой частью модернизационных программ, направленных на обновление энергетической инфраструктуры – от оборудования ТЭС до компонентов для ВИЭ. Создаются условия для развития научно-образовательных компетенций и инжиниринговых возможностей, что критично для устойчивого технологического прогресса.

Также фундаментальной основой новой модели управления энергетикой в России стала цифровая трансформация. Именно в текущем, 2025 году, цифровые технологии перестали быть экспериментом и перешли в разряд обязательных элементов стратегических проектов⁵. Основные инструменты – интеллектуальные энергосистемы с использованием искусственного интеллекта, интернета вещей и больших данных.

Внедрение цифровых двойников электросетей позволяет не только прогнозировать и предотвращать аварии, но и оптимизировать работу сетей, сокращая потери и повышая эффективность. Также развиваются системы предиктивного обслуживания, когда ремонты и техобслуживание планируются на основе аналитики данных, а не только стандартных графиков обслуживания.

Повышение энергоэффективности и цифровизация процессов регулирования (тарифного, технологического) способствуют устойчивому развитию энергетической отрасли и помогает интегрировать новые источники энергии с минимальными издержками.

В новой Генеральной схеме развития электроэнергетики прогнозируется рост потребления электроэнергии в среднем 2,2–2,5% в год в 2025–2026 гг., с последующим снижением темпов к 0,5% к 2042 году⁶, см. рисунок 3 далее.

Основной прирост установленной мощности ожидается в атомной генерации – прирост +34 ГВт, с увеличением доли с 16% до 20%. Газовая и угольная генерация, несмотря на некоторое сокращение по доле, останутся основой энергетики с примерно 51% к 2050 году⁷.

³ Минэнерго: импортозамещение и новые технологии обеспечат устойчивость российского ТЭК. Режим доступа: <https://www.elec.ru/news/2025/09/19/minenergo-importozameshenie-i-novye-tehnologii-obe.html> (29.09.2025 г.)

⁴ Импортозамещение в ТЭК-2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2025/07/08/privivka-ot-importa/>. (26.09.2025).

⁵ Как цифровая трансформация меняет энергетику России. Режим доступа: <https://nprating.ru/kak-cifrovaya-transformaciya-menyaet-en/> (20.09.2025 г.)

⁶ Электроэнергетика России. Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/05/29/jelektrojenergetika-v-rossii/> (29.09.2025 г.)

⁷ Там же.



Рис. 3.

Источник: Прогноз долгосрочного спроса на электроэнергию и мощность, согласованный Правительственной комиссией по вопросам развития электроэнергетики 31.01.2024 г. Проект Генеральной схемы размещения энергетических объектов в России до 2042 года, подготовленный АО «Системный оператор Единой энергетической системы» (СО ЕЭС). Режим доступа: https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/smi/2024/eprussia_0924_pilenieks.pdf (29.09.2025)

Долгосрочные сценарии развития предполагают сохранение экспортного потенциала углеводородов, совместно с развитием внутреннего рынка ВИЭ и производства низкоуглеродного водорода. При этом необходимо отметить тот факт, что распределение доли ВИЭ по федеральным округам весьма неоднородно по состоянию на 2025 год, что наглядно демонстрирует различный потенциал для их развития. В таблице 1 далее продемонстрированы обобщенные авторами на основе актуальных источников данные по состоянию на 2025 год, в которые включены установленные мощности СЭС, ВЭС, малых ГЭС и других ВИЭ.

Таблица 1. Распределение и тип ВИЭ по федеральным округам РФ, 2025 г.

Федеральный округ	Доля мощности ВИЭ в энергосистеме, %	Ключевые ВИЭ
Южный (ЮФО)	6.8	ВЭС, СЭС, биоэнергетика
Приволжский (ПФО)	4.1	ВЭС, СЭС, малые ГЭС
Дальневосточный (ДФО)	2.7	ВЭС, малая гидроэнергетика, биомасса
Северо-Западный (СЗФО)	1.3	СЭС, биоэнергетика
Центральный (ЦФО)	0.8	СЭС
Сибирский (СФО)	0.7	СЭС, малая ГЭС
Уральский (УрФО)	0.5	СЭС, малая ГЭС
Северо-Кавказский (СКФО)	0.9	ВЭС, малая гидроэнергетика

Источник: авторское обобщение многочисленных исходных данных¹.

¹ Устойчивое развитие зеленой энергетики в России: перспективы устойчивого роста до 2035 года [Электронный ре-

сурс]. – Режим доступа: https://www.megaresearch.ru/new_research/razvitie-zelenoy-energetiki-v-rossii-perspektivy-ustoychivogo-rosta-do-2035-goda. – Дата обращения: 29.09.2025.

В результате структурная модернизация энергетики России становится комплексной задачей, требующей системного подхода, скоординированных усилий государства, бизнеса и научного сообщества, и создающей условия для устойчивого развития страны в условиях глобальных изменений.

Конкретные технические решения, как то: переход на ГПУ², цифровизация и обновление сетей; экономические модели – инвестиции, импортозамещение и тарифное регулирование, а также климатические инициативы – национальные программы декарбонизации, экологические стандарты и международное сотрудничество – формируют комплексную основу структурной модернизации энергетики России.

Эти меры не только улучшают надежность и экологичность энергосистемы, но и создают предпосылки для долгосрочного устойчивого развития экономики России в условиях глобальной климатической трансформации и технологических вызовов.

Для успешной модернизации необходимы новые институты регулирования климатической политики, которые обеспечат гармонизацию стратегий декарбонизации с экономическими интересами отрасли. Вопросы тарифного и технологического регулирования требуют усиления цифровых инструментов и развития механизмов стимулирования энергоэффективности.

Таким образом, сохранение экспортных позиций России в углеводородной энергетике будет обязательно сочетаться с наращиванием доли возобновляемой энергетики и водорода на внутреннем рынке. Структурная модернизация энергетического сектора России представляет собой комплексный и стратегический процесс, который интегрирует климатические, технологические и экономические факторы развития в условиях глобальных

сурс]. – Режим доступа: https://www.megaresearch.ru/new_research/razvitie-zelenoy-energetiki-v-rossii-perspektivy-ustoychivogo-rosta-do-2035-goda. – Дата обращения: 29.09.2025.

Доля зеленой энергетики на Северо-Западе составила всего 1,3 процента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/08/12/reg-szfo/dolia-zelenoj-energetiki-na-severozapade-sostavila-vsego-12-procentov.html>. – Дата обращения: 29.09.2025.

В 2026 году энергопотребление в России может вырасти на ... [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ftp.rosgrstroy.ru/press-center/industry-news/glava-sistemnogo-operatora-v-godu-energopotreblenie-v-rossii-mozhet-vyrasti-na->. – Дата обращения: 29.09.2025.

«Зелёная» энергетика в мире и России (обзор доклада Irena) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/937824/>. – Дата обращения: 29.09.2025.

² ГПУ (газопоршневые установки) – это компактные электростанции, работающие на природном или попутном газе, способные быстро вводиться в эксплуатацию (в сроках нескольких месяцев в отличие от лет на строительство крупных ТЭС или ГЭС).

изменений и жестких международных требований. В статье показано, что переход к низкоуглеродной энергетике, активное внедрение возобновляемых источников энергии, цифровизация и развитие отечественных технологий создают предпосылки для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности страны на мировом энергетическом рынке.

Ключевым результатом модернизации станет сочетание сохранения экспортного потенциала углеводородов с расширением внутреннего рынка возобновляемой энергетики и низкоуглеродного водорода, а также создание интеллектуальных децентрализованных энергосистем. Экономические модели, поддержка инноваций и усиление энергоэффективности позволят гармонично реализовать комплекс мер для снижения углеродного следа без ущерба энергетической безопасности. В свою очередь, переход к интеллектуальной децентрализованной энергосистеме и повышение энергоэффективности служат залогом устойчивого развития энергосистемы РФ в обозримом периоде до 2050 года и далее.

Таким образом, модернизация позволит не только соответствовать современным климатическим стандартам, но и обеспечить долгосрочное технологическое лидерство и социально-экономическую стабильность. Это станет основой формирования энергоэффективного и экологически ответственного сектора, способного эффективно реагировать на вызовы и возможности будущего.

Литература

1. «Зелёная» энергетика в мире и России (обзор доклада Irena) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/937824/>. – Дата обращения: 29.09.2025.

2. АРВЭ: мощность ВИЭ-электростанций в РФ в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/6766>. – Дата обращения: 26.09.2025.

3. Барометр отрасли: энергетика – ключевые тренды и вызовы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendi-i-vizovi/>. – Дата обращения: 20.09.2025.

4. В 2026 году энергопотребление в России может вырасти на ... [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ftp.rosgranstroy.ru/press-center/industry-news/glava-sistemnogo-operatora-v-godu-energopotreblenie-v-rossii-mozhet-vyrasti-na->. – Дата обращения: 29.09.2025.

5. Влияние СВАО на российский бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/interview/o-vliyanii-transgranichnogo-uglerodnogo-mekhanizma-sbam-na-rossiyskiy-biznes/?sphrase_id=84043401. – Дата обращения: 20.09.2025.

6. Вызовы глобальной энергетики: климатическая повестка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eprussia.ru/epr/499-500/4337089.htm>. – Дата обращения: 26.09.2025.

7. Глобальное потепление и энергетический переход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.afjournal.ru/2022/2/development-trends-and-risks/global-warming-and-the-energy-transition-foreign-trade-aspect>. – Дата обращения: 26.09.2025.

8. Для ВИЭ России 2025 год – рекордный по вводу мощности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/169779>. – Дата обращения: 26.09.2025.

9. Доля зеленой энергетики на Северо-Западе составила всего 1,3 процента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/08/12/reg-szfo/dolia-zelenoj-energetiki-na-severo-zapade-sostavila-vsego-12-procentov.html>. – Дата обращения: 29.09.2025.

10. Импортзамещение в ТЭК-2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2025/07/08/privivka-ot-importa/>. – Дата обращения: 26.09.2025.

11. Как цифровая трансформация меняет энергетику России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nprating.ru/kak-cifrovaya-transformaciya-menyaet-en/>. – Дата обращения: 20.09.2025.

12. Минэнерго о правилах ограничения потребления электроэнергии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://energo-union.com/ru/a/minenergo-rossii-predstavilo-proekt-novyh-pravil-ogranicheniya-potrebleniya-elektroenergii-kommentarij-associacii-maloy-energetiki>. – Дата обращения: 21.09.2025.

13. Минэнерго: импортзамещение и новые технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elec.ru/news/2025/09/19/minenergo-importozameshenie-i-novye-tehnologii-obe.html>. – Дата обращения: 20.09.2025.

14. Модернизация энергетической инфраструктуры России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/modernizaciya-ehnergeticheskoy-infrastruktury-rossii/>. – Дата обращения: 26.09.2025.

15. Ограничения на выработку ВИЭ в условиях энергосистемы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.so-ups.ru/news/press/press-view/news/22187/>. – Дата обращения: 26.09.2025.

16. Опубликована полная деловая программа Российской энергетики REN-2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eepir.ru/new/opublikovana-polnaya-delovaya-programma-ren-2025/>. – Дата обращения: 26.09.2025.

17. Парижское соглашение и энергетика России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://energypolicy.ru/parizhskoe-soglasenie-i-tek-rochemu-neft/gaz/2019/23/14/>. – Дата обращения: 26.09.2025.

18. Проект Генеральной схемы размещения энергетических объектов в России до 2042 года, подготовленный АО «Системный оператор Единой энергетической системы» (СО ЕЭС). – Режим доступа: https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/smi/2024/eprussia_0924_pilenieks.pdf Дата обращения 29.09.2025.

19. Российские инновации в сфере энергоэффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sro19.ru/analitica/rossiyskie-innovatsii-v-sfere-energoeffektivnosti-predstavleny-na-aten-2025/>. – Дата обращения: 21.09.2025.

20. Россия в Парижском соглашении по климату [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/10230505>. – Дата обращения: 26.09.2025.

21. Россия обжалует СВМ в ВТО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esgworld.ru/rossiya-obzhaluet-cbam-v-vto/>. – Дата обращения: 20.09.2025.

22. Устойчивое развитие зеленой энергетики в России: перспективы устойчивого роста до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.megaresearch.ru/new_reality/razvitie-zelenoy-energetiki-v-rossii-perspektivy-ustoychivogo-rosta-do-2035-goda. – Дата обращения: 29.09.2025.

23. Цифровизация в электроэнергетике России: тренды и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketelectro.ru/cifrovizaciya-v-elektroenergetike-rossii-trendy-i-perspektivy>. – Дата обращения: 26.09.2025.

24. Электроэнергетика в России: прогнозы до 2050 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://atomvestnik.ru/2025/05/29/jelektroenergetika-v-rossii/>. – Дата обращения: 21.09.2025.

25. Электроэнергетическая отрасль РФ 2025 года – исследование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eprussia.ru/com/service/4892256.htm>. – Дата обращения: 20.09.2025.

STRUCTURAL MODERNIZATION OF RUSSIA'S ENERGY SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBAL CLIMATE CHALLENGES AND TECHNOLOGICAL CONSTRAINTS

Kapitonov I.A., Moskvitin O.A.

Plekhanov Russian University of Economics, National Research University Higher School of Economics

The article examines the key directions of structural modernization of the Russian energy sector in the context of global climate challenges and technological restrictions. The authors analyze the transformation of the global energy industry, the growing role of renewable energy sources, the trends of electrification and decentralization of energy systems, as well as the impact of international agreements, including the Paris Agreement and the EU Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Special attention is paid to the policy of import substitution, the development of domestic technologies in renewable energy and the creation of research and educational competencies. It is shown that structural modernization requires simultaneous improvement of energy efficiency, digitalization of tariff and technological regulation processes, and the formation of new institutions of climate policy. Long-term scenarios for the development of Russia's energy sector involve maintaining the export potential of hydrocarbons, the parallel development of the domestic RES and hydrogen market, and the transition to an intelligent decentralized energy system.

Keywords: energy, structural modernization, renewable energy, import substitution, energy efficiency, decentralization, climate policy, world economy

References

1. Green Energy in the World and Russia (Irena Report Review) [Electronic resource]. – Available at: <https://habr.com/ru/articles/937824/>. – Accessed: September 29, 2025.

2. ARVE: Renewable Energy Power Plant Capacity in the Russian Federation in 2025 [Electronic resource]. – Available at: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/6766>. – Accessed: September 26, 2025.

3. Industry Barometer: Energy – Key Trends and Challenges [Electronic resource]. – Available at: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendy-i-vizovi/>. – Accessed: September 20, 2025.

4. In 2026, energy consumption in Russia may increase by ... [Electronic resource]. – Access mode: <https://ftp.rosgranstroy.ru/press-center/industry-news/glava-sistemnogo-operatora-v-godu-energopotreblenie-v-rossii-mozhet-vyrasti-na->. – Date of access: 09/29/2025.

5. The impact of CBAM on Russian business [Electronic resource]. – Access mode: https://russiancouncil.ru/analitics-and-comments/interview/o-vliyani-i-transgrannichnogo-uglerodnogo-mekhanizma-cbam-na-rossiyskiy-biznes/?sphrase_id=84043401. – Date of access: 09/20/2025.

6. Global Energy Challenges: Climate Agenda [Electronic resource]. – Available at: <https://www.eprussia.ru/epr/499-500/4337089.htm>. – Accessed: 26.09.2025.

7. Global Warming and Energy Transition [Electronic resource]. – Available at: <https://www.afjournal.ru/2022/2/development-trends-and-risks/global-warming-and-the-energy-transition-foreign-trade-aspect>. – Accessed: 26.09.2025.

8. 2025 Will Be a Record Year for Russian Renewable Energy in Terms of Capacity Commissioning [Electronic resource]. – Available at: <https://www.metalinfo.ru/ru/news/169779>. – Accessed: 26.09.2025. 9. The share of green energy in the Northwest amounted to only 1.3 percent [Electronic resource]. – Access mode: <https://rg.ru/2025/08/12/reg-szfo/dolia-zelenoj-energetiki-na-severo-zapade-sostavila-vsego-12-procentov.html>. – Date of access: 09/29/2025.

10. Import substitution in the fuel and energy complex in 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://lenta.ru/articles/2025/07/08/privivka-ot-importa/>. – Date of access: 09/26/2025.

11. How digital transformation is changing the Russian energy sector [Electronic resource]. – Access mode: <https://nprating.ru/kak-cifrovaya-transformaciya-menyat-en/>. – Date of access: 20.09.2025.

12. Ministry of Energy on the rules for limiting electricity consumption [Electronic resource]. – Access mode: <https://energo-union.com/ru/a/minenergo-rossii-predsavilo-proekt-novyh-pravil-ogranicheniya-potrebleniya-elektroenergii-kommentarij-associacij-maloy-energetiki>. – Date of access: 21.09.2025.

13. Ministry of Energy: import substitution and new technologies [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.elec.ru/news/2025/09/19/minenergo-importozameshenie-i-novye-tehnologii-obe.html>. – Date of access: 20.09.2025.

14. Modernization of the Russian Energy Infrastructure [Electronic resource]. – Available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/modernizaciya-ehnergeticheskoy-infrastruktury-rossii/>. – Accessed on: 26.09.2025.

15. Restrictions on Renewable Energy Generation in the Power Grid [Electronic resource]. – Available at: <https://www.so-ups.ru/news/press/press-view/news/22187/>. – Accessed on: 26.09.2025.

16. The full business program of the Russian energy sector REN-2025 has been published [Electronic resource]. – Available at: <https://eepir.ru/new/opublikovana-polnaya-delovaya-programma-ren-2025/>. – Accessed on: 26.09.2025. 17. The Paris Agreement and Russia's Energy Sector [Electronic resource]. – Available at: <https://energypolicy.ru/parizskoe-soglasenie-i-tek-pochemu-nef/gaz/2019/23/14/>. – Accessed on: 26.09.2025.

18. The Draft General Scheme for the Location of Energy Facilities in Russia until 2042, prepared by JSC System Operator of the Unified Energy System (SO UES). – Available at: https://www.so-ups.ru/fileadmin/files/company/smi/2024/eprussia_0924_pilenieks.pdf Accessed on 29.09.2025.

19. Russian Innovations in Energy Efficiency [Electronic resource]. – Available at: <https://sro19.ru/analitica/rossiyskie-innovatsii-v-sfere-energoeffektivnosti-predstavleny-na-aten-2025/>. – Accessed on: 21.09.2025.

20. Russia in the Paris Climate Agreement [Electronic resource]. – Available at: <https://tass.ru/obschestvo/10230505>. – Accessed on: 26.09.2025.

21. Russia to appeal CBAM to the WTO [Electronic resource]. – Available at: <https://esgworld.ru/rossiya-obzhaluet-cbam-v-vto/>. – Accessed on: 20.09.2025.

22. Sustainable Development of Green Energy in Russia: Prospects for Sustainable Growth through 2035 [Electronic resource]. – Available at: https://www.megaresearch.ru/new_reality/razvitie-zelenoy-energetiki-v-rossii-perspektivy-ustoychivogo-rosta-do-2035-goda. – Accessed on: September 29, 2025.

23. Digitalization in the Russian Electric Power Industry: Trends and Prospects [Electronic resource]. – Available at:

<https://marketelectro.ru/cifrovizaciya-v-elektroenergetike-rossii-trendy-i-perspektivy>. – Accessed on: September 26, 2025.

24. The Electric Power Industry in Russia: Forecasts to 2050 [Electronic resource]. – Access mode: <https://atom-vestnik.ru/2025/05/29/jelektrojenergetika-v-rossii/>. – Access date: 21.09.2025.

25. Electric power industry of the Russian Federation in 2025 – study [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.eprussia.ru/com/service/4892256.htm>. – Access date: 20.09.2025.

Кох Лариса Вячеславовна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Матюшин Даниил Викторович,

аспирант кафедры международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

В статье рассматривается взаимосвязь президентских циклов в США и нефтяных котировок. Авторы делают предположение, что по аналогии с фондовым рынком, существует зависимость между принадлежностью президента США к определенной политической партии и ценами на нефть, которая основана на специфическом подходе каждой из партий к регуляторной и бюджетной политике в энергетической сфере. В работе представлен сравнительный анализ энергетической политики администрации Барака Обамы и Дональда Трампа в период их предвыборной кампании и президентского срока, а также статистический анализ динамики цен на нефть марки WTI в период с 1985 по 2024 годы. Результатом исследования стал вывод о том, что период правления президентов-демократов сопровождается меньшей волатильностью и более высокими ценами на нефть, посредством изменения структуры предложения на нефтяном рынке. Тем не менее, период правления демократической партии также сопровождается существенными ограничениями для американских нефтегазовых компаний в части разработки новых месторождений.

Ключевые слова: нефть, нефтяной рынок, энергетическая политика, возобновляемые источники энергии, президентские циклы в США.

Введение

В условиях санкционных ограничений в отношении ряда стран и нестабильной международной обстановки, предприятия нефтегазового сектора сталкиваются с повышенной ценовой волатильностью на сырьевом рынке, в частности, на рынке нефти. Такая турбулентность оказывает негативное влияние на процессы стратегического планирования отдельных предприятий и организаций. Более того, учитывая длительный срок и капиталоемкость инвестиционных проектов в нефтегазовом секторе, корректное прогнозирование цены базового актива является одним из основополагающих факторов при построении финансовых моделей для разработки и запуска отдельных месторождений.

На текущий момент существует обширный перечень экономических переменных, влияющих на динамику нефтяных котировок, например, соотношение спроса и предложения. Тем не менее, присутствует ряд факторов, находящихся в политической плоскости, которые тоже оказывают существенное влияние на изменение цен. Одной из таких метрик являются президентские циклы в Соединенных Штатах Америки, стране, которая в среднем добывает 13,6 млн баррелей нефти в день, что является самым высоким показателем среди всех стран [8].

Целью данного исследования является анализ влияния партийной принадлежности президентов США на динамику нефтяных котировок в период с 1985 по 2024 годы, а также поиск причин найденных зависимостей.

Основная часть

Президентские циклы в Соединенных Штатах Америки обладают стандартной продолжительностью для современной политической системы – 4 года, а также имеют определенное ограничение, которое не позволяет президенту находиться у власти более двух циклов. Это правило действует независимо от того, идут ли президентские сроки подряд или прерываются сроком правления другого кандидата. Тем не менее, за такой непродолжительный срок правления каждый президент успевает принять большое количество решений, которые тем или иным образом влияют на мировые финансовые и сырьевые рынки, в частности, нефтяной рынок.

Так как две основные партии в США (республиканская и демократическая) имеют достаточно разнонаправленные подходы по отношению к энергетическому рынку, в частности, нефтяному рынку, одним из ключевых аспектов в принятии ре-

шений конкретным президентом является принадлежность к определенной политической партии.

Результатом более ранних исследований [3] стало подтверждение определенных расхождений в динамике фондового рынка в зависимости от принадлежности президента к конкретной партии, при этом, обоснованием полученных результатов стали предположения о партийных различиях в регуляторной и бюджетной политике. Опираясь на результаты, полученные при изучении зависимости между партийной принадлежностью президента и динамикой фондового рынка, стоит предположить, что аналогичная взаимосвязь между президентскими циклами и ценами на нефть тоже присутствует, тем более что работы ряда авторов ее подтверждают [2].



Рис. 1. Ежемесячная цена закрытия нефтяных котировок марки WTI с 1985 по 2024 г.

Источник: составлено авторами на основе данных Investing.com

Таблица 1. Агрегированные показатели цен на нефть в период правления американских президентов

Президент	Партия	Годы правления	Ср. знач., \$	Волатильность, %	Макс. рост, %	Макс. падение, %
Роналд Рейган	Республиканец	1985–1989	19,32	12,40%	42,60%	-29,58%
Дрордж Г. Буш	Республиканец	1989–1993	21,50	10,99%	44,62%	-24,26%
Уильям Клинтон	Демократ	1993–1997	19,03	8,80%	14,27%	-13,50%
Уильям Клинтон	Демократ	1997–2001	21,07	11,31%	36,59%	-22,19%
Джордж У. Буш	Республиканец	2001–2005	31,06	8,84%	21,02%	-16,88%
Джордж У. Буш	Республиканец	2005–2009	74,44	10,22%	15,76%	-32,62%
Барак Обама	Демократ	2009–2013	83,74	8,28%	29,71%	-17,49%
Барак Обама	Демократ	2013–2017	70,66	9,15%	25,27%	-20,77%
Дональд Трамп	Республиканец	2017–2021	53,03	17,63%	88,38%	-54,24%
Джозеф Байден	Демократ	2021–2025	78,81	8,42%	17,82%	-20,81%
Республиканцы			39,87	12,02%	42,48%	-31,52%
Демократы			54,66	9,19%	24,73%	-18,95%

Источник: составлено авторами

В среднем, при правлении президентов-демократов волатильность в ценах на нефть на 2,83% меньше, чем при президентах-республиканцах. Более того, максимальный месячный рост при президентах-республиканцах в среднем на 17,75% выше, чем при демократах. При этом, стоит отметить, что максимальное падение при президентах-демократах на 12,57% меньше, чем при республиканцах.

На Рис. 1 изображена ежемесячная динамика цен закрытия нефтяных котировок марки WTI с 1985 по 2024 год, включительно. Периоды правления разделены согласно традиционным цветам каждой партии (демократическая партия – синий, республиканская партия – красный). Стоит отметить, что за рассматриваемый период (40 лет) прошло 10 президентских циклов, из которых президенты, представители республиканской и демократической партии, были у власти одинаковое количество периодов (5 президентских сроков). Исследуя график, можно сказать, что визуальный анализ не позволяет сделать корректных выводов относительно динамики цен при конкретной партии, однако, стоит отметить значительную ценовую волатильности в зависимости от партийной принадлежности.

Детальное рассмотрение и работа с данными позволяют сделать более глубокие выводы по взаимосвязи между партийной принадлежностью и динамикой цен на нефть. В Таблице 1 продемонстрированы агрегированные метрики по каждому президенту и его сроку правления.

Согласно представленным данным, средняя месячная цена нефти марки WTI в период правления президентов из демократической партии при прочих равных на 14,79 долл./барр. выше, чем в период правления президентов из республиканской партии.

Дополнительно, стоит отметить еще одну важную деталь. Согласно данным Таблицы 1, период правления президентов, представителей демократической партии, сопровождается меньшей волатильностью.

Такое существенное расхождение в метриках можно объяснить спецификой поддержки разных секторов топливно-энергетического комплекса со стороны каждой из партий. Демократическая партия больше концентрируется на поддержке и стимулировании развития сектора возобновляемой энергетики, тогда как представители республиканской партии строят свою энергетическую политику на поддержке традиционных энергетиче-

ских отраслей, таких как уголь, нефть и газ. Такой разнонаправленный подход приводит к тому, что те или иные отрасли в период правления конкретного президента являются недофинансированными, что сокращает предложение и тем самым влияет на баланс на рынке, и, как следствие на ценообразование в определенном сырье.

Характерные различия в подходах к поддержке и регулированию нефтегазового сектора можно проследить, проводя параллель между энергетической политикой администрации Барака Обамы (представитель демократической партии) и энергетической политикой администрации Дональда Трампа (представитель республиканской партии) в период их правления.

Так, в своей предвыборной речи Барак Обама подчеркивал, что зависимость экономики Соединенных Штатов Америки является ахиллесовой пятой страны [9]. Кандидат от демократической партии подвергал активной критике действующую администрацию за недостаточное внимание к ВИЭ (возобновляемым источникам энергии). По мнению Обамы, стимулирование данной отрасли со стороны государства при помощи увеличения финансирования исследовательских программ может позволить провести трансформацию энергетического сектора США с целью избавления от импорта ближневосточной нефти. Кандидат от демократической партии считал, что его концепция – «План Барака Обамы по превращению Америки в лидера глобальной энергетики», позволит существенно развить отрасль возобновляемых источников энергии, что обеспечило бы создание большого количества рабочих мест [5].

Описанные в предвыборных речах тезисы Обамы стали основной его президентской компании и энергетической политики его администрации. Так, в 2009 году был принят закон «О восстановлении и реинвестировании Америки». За счет предусмотренных налоговых вычетов этот законопроект впоследствии позволил существенно нарастить производство оборудования внутри страны, которое используется в сегменте возобновляемой энергетики. Например, в 2012 г. 72% ветровых турбин, используемых на территории США, производились на внутреннем рынке, тогда как в 2006–2007 гг. – только 25%. Финансирование энергетических проектов в рамках закона также позволило расширить предложение на рынке гибридных и электрических автомобилей, повысить стандарты энергоэффективности в различных секторах экономики [1].

В своих тезисах публичных выступлений президент Обама неоднократно подчеркивал существенное отставание Соединенных Штатов Америки от других стран, которые уже активно начали развивать альтернативные источники энергии. Тем не менее, в связи с определенными экономическими трудностями администрации Обамы пришлось пойти на некоторые уступки нефтегазовым компаниям и в марте 2010 года администрация президента объявила о намерении открыть для освоения новые глубоководные участки вдоль побережья Ат-

лантического океана, восточного побережья Мексиканского залива, а также северного побережья Аляски [1].

Однако, трагедия на платформе BP «Deepwater Horizon» в апреле 2010 года и последовавший за ней разлив нефти в Мексиканском заливе вернул энергетическую политику действующей администрации в прежнее русло, что привело к серьезному ужесточению экологических требований, которые применяются к компаниям-операторам, осуществляющим бурение. Помимо всего прочего были введены более жесткие нормы коммерческого страхования, а также пересмотрены в сторону ужесточения нормы техники безопасности [6].

Более того, на следующий год после произошедшей трагедии, было объявлено об установлении пятилетнего моратория на освоение ресурсов континентального шельфа, что подвело черту под предоставлением новых участков для бурения нефтегазовым компаниям вдоль обоих побережий Соединенных Штатов Америки. А в 2016 году администрация президента ужесточила мораторий, дополнив его запретом на проведение буровых работ на арктическом шельфе [4].

Также стоит отметить, что в течение своего первого срока президентства администрация президента не прекращала попыток сократить финансирование нефтегазовой отрасли. Так, в период с 2011 по 2013 гг. была предпринята попытка лишить нефтегазовый сектор поддержки в размере 4 млрд долл. и перенаправить эти средства на поддержку проектов альтернативной энергетики [10].

В свою очередь, Дональд Трамп в своей предвыборной компании стал практически полным антиподом действиям администрации Барака Обамы в контексте энергетической политики. Выступая на нефтяной конференции в Северной Дакоте в рамках своей предвыборной программы, Трамп раскритиковал действия администрации Обамы за излишнее государственное регулирование топливно-энергетического комплекса США и заявил о полном пересмотре энергетической концепции, реализованной президентом-демократом [7]. Также республиканец заявил, что необходимо незамедлительно устранить все регуляторные барьеры, препятствующие развитию энергетического сектора и росту добычи полезных ископаемых. А уже в 2017 году, став президентом, Дональд Трамп подписал указ «Об энергетической независимости», который отменил некоторые нормы экологического регулирования введенные администрацией Обамы, что стало первым шагом на пути к возобновлению активного развития угольной и нефтегазовой промышленности.

Главным же символом поддержки нефтегазовой отрасли со стороны администрации Трампа стала отмена запрета администрации Обамы на глубоководное бурение вдоль американского побережья, а также запрет на предоставление новых участков в разрешенных для бурения областях. В апреле 2017 года республиканец подписал законопроект,

направленный на расширение масштабов бурения на континентальном шельфе США [11].

Таким образом, представленные тезисы представителей республиканской и демократической партий свидетельствуют о кардинально отличающихся подходах к энергетической политике Соединенных Штатов Америки. Если представители демократической партии нацелены на агрессивное развитие возобновляемых источников энергии и жесткое регулирование традиционной энергетики, то представители республиканской партии, наоборот, поддерживают развитие традиционных секторов энергетики и настаивают на активном расширении мощностей.

Заключение

В ходе проведенного исследования были проанализированы ключевые тезисы, озвученные представителями демократической и республиканской партий во время их предвыборной компании, а также президентского срока. Также был проведен статистический анализ основных метрик, сопровождающих периоды правления президентов, принадлежащих к определенной политической партии. Опираясь на полученные результаты, следует сделать следующие выводы:

- полученные статистические результаты говорят о том, что периоды правления представителей демократической партии характеризуются более высокими ценами на нефть. Кроме того, для нефтяного рынка, при прочих равных условиях, периоды правления демократов являются более размеренными и спокойными;
- статистические результаты подкрепляются регуляторной и бюджетной политикой по аналогии с фондовым рынком. Это отчетливо прослеживается при сравнении энергетической политики администрации Барака Обамы и Дональда Трампа. Так, политика демократической партии направлена на активное продвижение возобновляемых источников энергии, тогда как республиканцы всячески поддерживают развитие традиционных видов энергетики, что напрямую влияет на баланс спроса и предложения на рынке;
- стоит разделять эффект от президентства для компаний США и для зарубежных компаний. Если для первых период правления демократической партии скорее является негативным, несмотря на более высокие цены на нефть, так как сокращается субсидирование для разработки месторождений и накладываются дополнительные ограничения на бурение в определенных локациях, то для зарубежных компаний президентство демократической партии скорее является благом, так как этот период характеризуется более высокими и менее волатильными ценами на нефть, а также ограничивает нефтегазовые компании США в их возможностях разработки и запуска новых месторождений. В результате, такая конфигурация рынка по-

зволяет зарубежным нефтяным компаниям более точно планировать затраты и окупаемость отдельных проектов, закладывая их в финансовую модель.

Литература

1. Бирюкова Н.А. От «независимости» к доминированию: сравнительный анализ энергетической политики администрации Б. Обамы и Д. Трампа // Вестник Московского университета. – 2017. – № 25. – С. 144–176.
2. Bonaparte Y. Political Cycles and Oil Prices: Understanding the Geopolitical Oil Supply // SSRN Electronic Journal. – 2018. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3296469 (дата обращения: 22.11.2025).
3. Santa Clara P. & Valkanov R. The Presidential puzzle: political cycles and the stock market // Journal of Finance. – 2003. – V. 58(5). – P. 1841–1872.
4. Обама отказался от бурения в Арктике на ближайшие пять лет // Интерфакс URL: <https://www.interfax.ru/business/537850> (дата обращения: 24.11.2025).
5. Barack Obama's plan to make America a global energy leader // BarackObama.com URL: https://www.3cdn.net/wp-content/uploads/2025/10/4465b108758abf7a42_a3jmvfyfa5.pdf (дата обращения: 23.11.2025).
6. Deepwater Horizon – BP Gulf of Mexico oil spill // Environmental Protection Agency URL: <https://www.epa.gov/enforcement/deepwater-horizon-bp-gulf-america-oil-spill> (дата обращения: 24.11.2025).
7. Donald Trump's "America First" Energy Policy Address // Peoplespunditdaily URL: <https://www.peoplespunditdaily.com/policy/2016/05/27/donald-trumps-america-first-energy-policy-address-full-transcript/> (дата обращения: 24.11.2025).
8. EIA November Short-Term Energy Outlook // U.S. Energy Information Administration URL: <https://www.eia.gov/pressroom/releases/press579.php> (дата обращения: 24.11.2025).
9. Energy Independence: A Call for Leadership // Best Speeches of Barack Obama through his 2009 Inauguration URL: <http://obamaspeeches.com/089-Energy-IndependenceA-Call-for-Leadership-Obama-Speech.htm> (дата обращения: 22.11.2025).
10. Obama Calls for an End to \$4 Billion Oil Industry Subsidies // Oilprice URL: <https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/Obama-Calls-for-an-End-to-4-Billion-Oil-Industry-Subsidies.html> (дата обращения: 24.11.2025).
11. Trump Signs Executive Order On Offshore Drilling And Marine Sanctuaries // The Two-Way URL: <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/04/27/525959808/trump-to-sign-executive-order-on-offshore-drilling-and-marine-sanctuaries> (дата обращения: 24.11.2025).

Kokh L.V., Matyushin D.V.

State Marine Technical University

This article examines the relationship between US presidential cycles and oil prices. The authors hypothesize that, similar to the stock market, a correlation exists between the US president's political party affiliation and oil prices, based on each party's specific approach to regulatory and budgetary policy in the energy sector. The paper presents a comparative analysis of the energy policies of the Barack Obama and Donald Trump administrations during their election campaigns and presidential terms, as well as a statistical analysis of WTI crude oil price dynamics from 1985 to 2024. The study concludes that periods under Democratic presidents are associated with lower volatility and higher oil prices due to changes in the supply structure of the oil market. However, periods under Democratic Party rule are also associated with significant restrictions for US oil and gas companies in terms of developing new fields.

Keywords: oil, oil market, energy policy, renewable energy sources, US presidential cycles.

References

1. Biryukova N.A. From "independence" to dominance: a comparative analysis of the energy policy of the administrations of B. Obama and D. Trump // Bulletin of Moscow University. – 2017. – No. 25. – P. 144–176.
2. Bonaparte Y. Political Cycles and Oil Prices: Understanding the Geopolitical Oil Supply // SSRN Electronic Journal. – 2018. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3296469 (Accessed: 22.11.2025).
3. Santa Clara P. & Valkanov R. The Presidential puzzle: political cycles and the stock market // Journal of Finance. – 2003. – V. 58(5). – P. 1841–1872.
4. Obama abandoned drilling in the Arctic for the next five years // Interfax URL: <https://www.interfax.ru/business/537850> (Accessed: 24.11.2025).
5. Barack Obama's plan to make America a global energy leader // BarackObama.com URL: https://www.3cdn.net/wp-content/uploads/2025/10/4465b108758abf7a42_a3jmvvfa5.pdf (Accessed: 23.11.2025).
6. Deepwater Horizon – BP Gulf of Mexico oil spill // Environmental Protection Agency URL: <https://www.epa.gov/enforcement/deepwater-horizon-bp-gulf-america-oil-spill> (Accessed: 24.11.2025).
7. Donald Trump's "America First" Energy Policy Address // Peoplespunditdaily URL: <https://www.peoplespunditdaily.com/policy/2016/05/27/donald-trumps-america-first-energy-policy-address-full-transcript/> (Accessed: 24.11.2025).
8. EIA November Short-Term Energy Outlook // U.S. Energy Information Administration URL: <https://www.eia.gov/pressroom/releases/press579.php> (Accessed: 24.11.2025).
9. Energy Independence: A Call for Leadership // Best Speeches of Barack Obama through his 2009 Inauguration URL: <http://obamaspeeches.com/089-Energy-IndependenceA-Call-for-Leadership-Obama-Speech.htm> (Accessed: 22.11.2025).
10. Obama Calls for an End to \$4 Billion Oil Industry Subsidies // Oilprice URL: <https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/Obama-Calls-for-an-End-to-4-Billion-Oil-Industry-Subsidies.html> (Accessed: 24.11.2025).
11. Trump Signs Executive Order On Offshore Drilling And Marine Sanctuaries // The Two-Way URL: <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/04/27/525959808/trump-to-sign-executive-order-on-offshore-drilling-and-marine-sanctuaries> (Accessed: 24.11.2025).

Методический подход к совершенствованию строительного контроля с целью повышения эффективности реализации ИСП

Петров Иван Сергеевич,

д.э.н., доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ
Санкт-Петербургского государственного архитектурно-
строительного университета
E-mail: Petrovrf@mail.ru

Ядренкин Никита Андреевич,

аспирант Санкт-Петербургского государственного
архитектурно-строительного университета
E-mail: n4l3xandrov@yandex.ru

Инвестиционно-строительные проекты (ИСП) в 2025 году продолжают играть существенную роль в экономике Российской Федерации, являясь одним из инструментов по развитию территорий и инфраструктуры, обновлению жилищного фонда. Каждый год сфера строительства РФ демонстрирует рост по ключевым показателям, не смотря на негативные сдерживающие факторы. В то же время стоит отметить большое количество поддерживающих застройщиков мер, которые имеют благоприятный эффект и помогают им успешно реализовывать ИСП. Поэтому можно отметить целесообразность дальнейших научных изысканий в области повышения эффективности реализации ИСП с целью поиска новых инструментов, этому способствующих.

В качестве цели данной работы определена разработка методического подхода к совершенствованию строительного контроля, что глобально должно поспособствовать повышению эффективности реализации ИСП. Было выявлено, что необходимо классифицировать методы проведения надзора, формализовать данную процедуру. В качестве основного инструмента, помогающего достичь главной цели, авторы решили применить теорию экономических механизмов Л.А. Гурвица. Однако для успешной реализации ее положений на базе строительного контроля необходимо внедрение централизованной платформы, которая позволит организовать соответствующий процесс обмена сообщениями между участниками ИСП. В конце работы авторы задали направление для дальнейших исследований.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный проект, строительный контроль, реализация ИСП, экономические механизмы.

Актуальность

По состоянию на первый квартал 2025 года средний срок строительства многоквартирных домов составил 47,3 месяца [1], при этом с 2017 года данный показатель вырос на 44,6%, а с 2024 года – на 7%. Сложившаяся тенденция вызвана как увеличением этажности, площадей возводимых объектов, ростом популярности индивидуальных архитектурных решений, так и возможными причинами со стороны застройщиков. К последним относятся вынужденная корректировка проекта, необходимость устранения различных дефектов, проведения дополнительных работ. По другим сведениям, в 2025 году у 30% строящегося жилья были перенесены сроки сдачи в эксплуатацию [2].

Может показаться, что проблема увеличения сроков строительства, а соответственно и реализации ИСП, может быть только у малоизвестных застройщиков, но это не так. Согласно данным [3], девелоперы Санкт-Петербурга и Москвы, входящие в рейтинг лидеров по текущим объемам строительства в соответствующих городах и по стране в целом, также имеют данную проблему, перенося в среднем сроки на 1–3 месяца, а максимально – на 5–9 месяцев.

Обзор литературы

Взаимосвязь эффективности реализации ИСП и проведения надзорного контроля отмечает в своем исследовании С.М. Калатанова. Хотя автор прямо и не говорит про строительный контроль в своей работе, она отмечает, что преобразование системы мониторинга позволит инвесторам и другим лицам, вкладывающим в проект свои средства, довести его до конца и достигнуть поставленных целей [4, с. 201]. Такой подход позволит уменьшить количество объектов незавершенного строительства (ОНС), «долгостроев».

Схожей с С.М. Калатановой точки зрения придерживается Ю.В. Новикова. Ученый считает, что проведение надзорных мероприятий позволяет обеспечить качество готовой строительной продукции, избежать дополнительных расходов на устранение дефектов, уложиться в изначально заданные проектные рамки [5, с. 407]. Комплексное следование данным принципам является залогом успешной реализации ИСП.

Разумность развития системы контроля при реализации ИСП подтверждает исследование А.Н. Ларионова и А.В. Приходько. [6, с. 270]. Авторы отметили, что создание единого цифрового про-

странства позволит усовершенствовать контроль за экономическими показателями инвестиционно-строительных проектов. К тому же такое решение позволит реорганизовать взаимодействие между реализующими участниками.

В своей статье Л.И. Юзвич и Д.С. Зырянов рассмотрели вопрос финансовой безопасности при реализации ИСП. Отмечено, что соответствующий контроль позволяет определять эффективность освоения средств инвесторов, осуществлять мониторинг за ходом реализации инвестиционно-строительного проекта, пресекать противоправную деятельность участников [7, с. 728]. Развитие методов контроля также позволит усовершенствовать процессы управления рисками.

Система внутреннего контроля на уровне строительной организации рассмотрена в статье И.А. Светкиной, Г.Г. Буйницкий, А.С. Зотовой. Исследователи считают, что данный процесс позволяет субъекту экономической деятельности адаптироваться к условиям функционирования, успешно управлять рисками, получать достоверную информацию о соответствии рабочих процессов нормативным требованиям, совершенствовать процедуры управления располагаемыми ресурсами [8, с. 131–134]. Поэтому контроль как функция требует внимания с научной и практической точек зрения.

Свой взгляд на вопросы строительного контроля, во многом схожий с мнениями других авторов, обрисовали И.А. Саенко, Т.А. Шпенькова, Я.Д. Саенко. Авторы считают, благодаря надзору за ходом рабочих процессов удастся обеспечивать их качество, срочность, прогнозировать финансовые эффекты [9, с. 159]. Здесь же исследователи утверждают, что внедрение цифровой платформы позволит усовершенствовать мониторинговую деятельность, обеспечив экономическую выгоду для ИСП.

Материалы и методы

Авторы упомянутых выше научных источников обозначили взаимосвязь эффективности реализации ИСП и параллельно проводимых контрольных процедур. Это подтверждает как наличие научного интереса к данному вопросу, так и целесообразность проведения дальнейших исследований в этой области.

Мониторинг может занимать значительную часть времени от общей продолжительности каждой из основных работ, выполняемых при возведении многоквартирных домов (МКД), ввиду их специфики и уровня ответственности, что в определенной степени в целом влияет на сроки строительства. Соответственно, теперь необходимо определиться: каким образом можно преобразовать данную процедуру и ее составляющие, чтобы такие изменения позволили ускорить проведение контроля, и, следовательно, реализацию ИСП. Будет рационально попробовать для этого применить теорию экономических механизмов Л.А. Гурвица [10]. Предложение будет уместно в практике организаций-застройщиков как лиц, принимающих ключевую роль при реализации ИСП.

Результаты

В контексте реализации крупных инфраструктурных и строительных проектов ключевую роль играют следующие участники: девелопер (инвестор), финансовый институт, регулирующий орган, генеральный проектировщик, субподрядные проектные организации, генеральный подрядчик и субподрядчики более низкого уровня. Каждый из указанных субъектов выполняет строго определённые функции, которые являются неотъемлемыми элементами общей системы реализации проекта. Эффективное функционирование данной системы требует не только чёткого распределения обязанностей, но и слаженной коммуникации между всеми участниками процесса. Руководствуясь данными фактами, разрабатываемый подход должен включать в себя такие элементы, как разработка механизма обмена сообщениями; формализация процесса строительного контроля; классификация способов строительного контроля отдельных операций; формирование платформы обмена сообщениями между участниками строительного контроля.

Разработка механизма обмена сообщениями требует определения процедур подачи отчётности, проведения экспертиз и согласования между участниками строительного контроля. Для этого необходимо определить ключевые понятия, стандартизировать отчётность и регламентировать процессы независимых экспертиз и согласования с целью обеспечения прозрачности, единообразия и подотчётности.

Агенты (N) – организации, участвующие в реализации проекта. У каждого участника есть уникальная информация, определяющая его тип θ_i , и неизвестная его коллегам.

Пространство сообщений (M) – это ограниченная система коммуникативных элементов для взаимодействия агентов в строительном контроле. Включает числовые данные (заявки на финансирование, графики), текстовые отчёты (акты, заключения) и структурированные документы (формы проверок, протоколы). В рамках предлагаемого подхода множество сообщений предлагается ограничить следующим списком:

m_{done} = "Работа выполнена,
требуется строительный контроль";
 m_+ = "Работа принята";
 $m_-(remarks)$ = "Работа не принята,
список замечаний: remarks".

Экономическая среда (Θ) – множество всех состояний системы, определяемое внешними и внутренними факторами, влияющими на экономические субъекты. Это пространство можно представить как декартово произведение состояний:

$$\Theta = \Theta_1 \times \Theta_2 \times \dots \times \Theta_n,$$

где Θ_i – множество возможных типов агента i , включающее в себя технические параметры, временные ограничения, ресурсный потенциал, институциональные факторы.

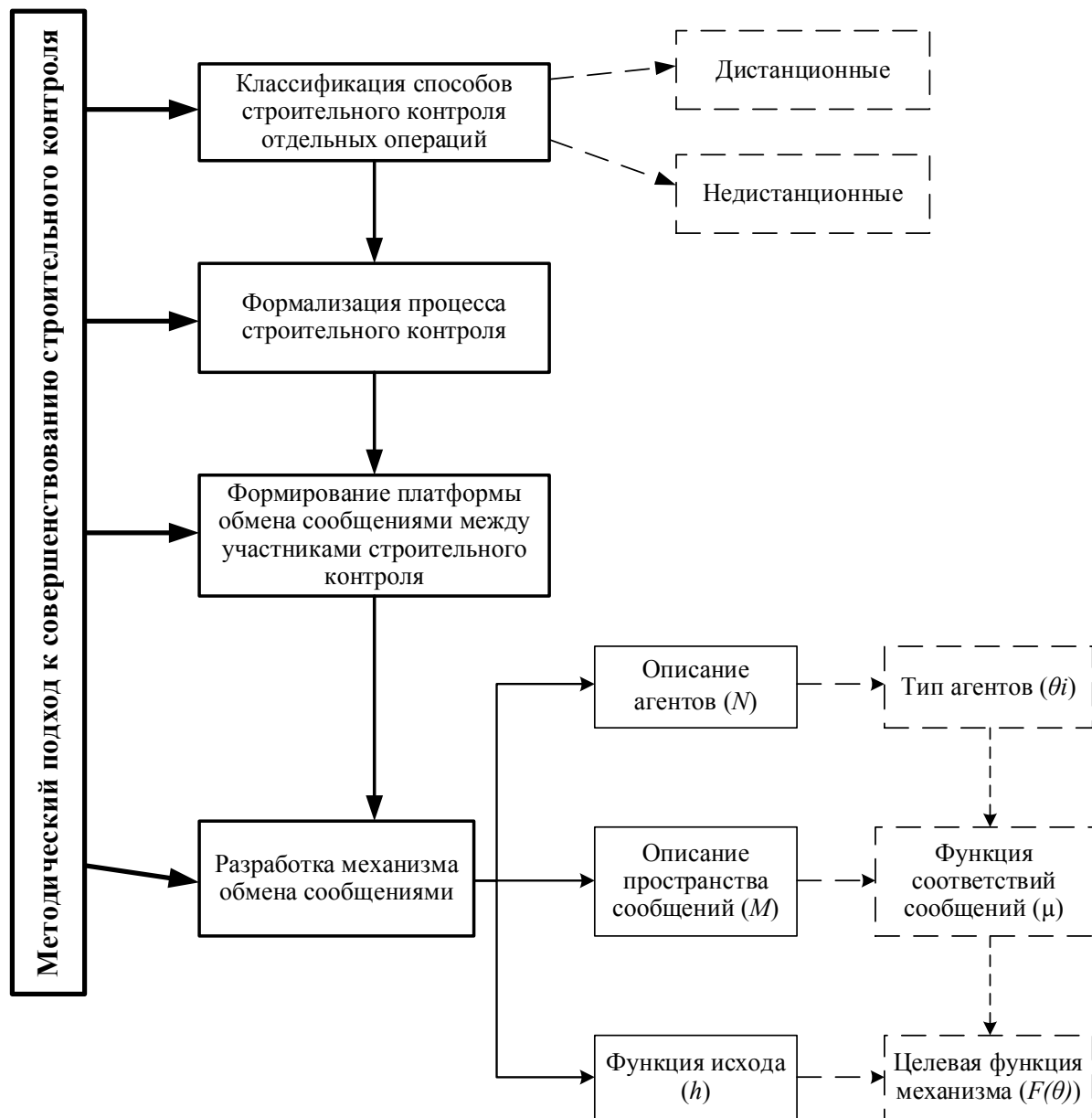


Рис. 1. Методический подход к совершенствованию процедуры строительного контроля (составлено авторами)

Функция соответствия сообщений (μ) – это правило, определяющее, какие сообщения считаются согласованными (равновесными) для данного состояния экономической среды:

$$\theta \in \Theta.$$

Функция μ будет иметь институциональный характер, подразумевая договорные обязательства между участниками, внутренние стандарты качества и др.

Если в состоянии θ все агенты подтверждают соответствие работ установленным требованиям, то:

$$m_+ = \text{"Работа принята"} \in \mu(\theta).$$

В противном случае $\mu(\theta)$ будет включать сообщения с замечаниями.

Функция исхода (h) – элемент, преобразующий сообщения участников проекта в результаты, в рамках контроля в однозначной форме давая разрешение на переход к последующему виду работ:

$$h: M \rightarrow \{0;1\},$$

где 1 – успешное прохождение контроля и разрешение на продолжение работ;

«0» – требование повторного контроля после устранения замечаний.

При поступлении от всех контролирующих лиц сообщений формата « m_+ », функция исхода (h) примет значение «1», разрешив продолжение работ. При получении хотя бы одного сообщения « m_- » переход блокируется до устранения проблем.

Весь процесс взаимодействия между участниками представляет собой механизм, включающий в себя множество допустимых сообщений, функцию соответствия сообщений, функцию исхода, определяемый следующим образом:

$$\pi = (M, \mu, h).$$

Посредством механизма реализуется целевая функция:

$$h(\mu(\theta)) = F(\theta).$$

Механизм будет преобразовывать типы агентов θ_i , в целевые результаты согласно установленным алгоритмам и правилам.

Для **формализации контроля** эту процедуру можно разбить на 4 этапа: их описать, распределить роли участников, стандартизировать документы и установить временные рамки. Целесообразность данного шага обусловлена текущей зависимостью надзорных мероприятий от субъективных факторов, что приводит к ошибкам и задержкам, а также необходимостью повышения прозрачности и предсказуемости результатов.

1. *Описание этапов*: детализация действий. Например, получение уведомления о завершении работ, затем инспекция комиссией, заполнение актов по результатам, автоматическая рассылка заключений.

2. *Определение ролей*: разграничение зон ответственности участников проведения контроля.

3. *Стандартизация документов*: создание унифицированных форм для осмотра, уведомления и замечаний, что обеспечит единообразие информации.

4. *Установление сроков*: определение временных рамок для каждого действия, что оптимизирует процесс и сокращает задержки.

Классификация методов строительного контроля позволит выбрать наиболее уместные инструменты для данной деятельности при выполнении соответствующей рабочей операции в зависимости от сложности последней. Такое решение вызвано наблюдаемой неэффективностью традиционного подхода: либо избыточные затраты, либо недостаточное внимание к важным аспектам.

Все методы разделимы на дистанционные и недистанционные. Основным критерий выбора – необходимость физического присутствия специалиста. В первом случае контроль может проводиться без очного присутствия ответственного инспектора с использованием цифровых средств: периодической фотофиксацией; онлайн-видеотрансляцией; БПЛА и их аналогами для аэрофотосъемки, создания 3D-моделей; съемом показаний с установленных датчиков. Такие решения уместны при различных подготовительных работах, монтаже конструкций, кровельных и фасадных работах, внутренних отделочных работах, благоустройстве территории.

Недистанционный строительный контроль подразумевает очное присутствие ответственного лица, применяется при невозможности или неэффективности дистанционного надзора. Используемые методы: визуальный осмотр, испытания и измерения, отбор проб, нагружающие испытания. Применимы при земляных работах, устройстве фундаментов, монтаже конструкций (контроль точности параметров, стыков, сварных швов и т.д.), испытаниях инженерных систем.

Для повышения качества и прозрачности строительных работ необходима **специализированная платформа обмена сообщениями**, заменяющая традиционные средства коммуникации. Ее цель – обеспечить стандартизацию и автоматизацию про-

цессов, преобразовав взаимодействие между всеми участниками ИСП. Для этого платформа должна включать рассмотренные ранее аспекты: типовые форматы сообщений; автоматизация управления данными, их обработки и отправки; система ролей. В дополнение должны быть добавлены инструменты цифрового архива и анализа данных.

Обсуждение

В соответствии с предложенным методическим подходом строительный контроль можно преобразовать поэтапно. В первую очередь застройщик должен определиться с перечнем работ, которые он будет контролировать дистанционными и удаленными методами. Выше были перечислены некоторые виды операций, но так как в гражданском строительстве распространены разные по сложности и масштабам проекты, то и перечень операций при возведении МКД может быть разным. Поэтому список основных работ должен быть уточнен непосредственно для каждого ИСП.

Следующим этапом необходимо все возможные действия в рамках строительного контроля формализовать: сделать их четко регламентированными, стандартизированными, алгоритмизированными, с однозначными правилами исполнения. Для этого застройщику необходимо детализировать строительный контроль каждой основной работы; определить ответственных лиц для его проведения; создать унифицированные формы документов, которые упростят последующую обработку данных; установить временные ограничения на исполнение мониторинговых мероприятий.

Ответственными этапами являются разработка цифровой платформы для обмена сообщениями между участниками строительного контроля и соответствующего механизма. Первая должна стать своеобразной оболочкой, где будет вестись сбор, обработка и систематизация данных; управление ИСП с автоматизацией процессов. К этому моменту роли всех участников строительного контроля должны быть распределены, после чего каждому из них присваивается набор входящих и исходящих сообщений. Далее, уже в процессе осуществления ИСП, каждая основная работа по возведению МКД будет верифицироваться системой с аккумулярованием необходимых количества и типов уведомлений. В случае устранения выявленных замечаний и принятия результатов рабочего процесса всеми ответственными рецензентами, платформа даст разрешение на переход к следующему этапу строительства.

Выводы

Предложенный методический подход к совершенствованию строительного контроля укладывается в направление по повышению реализации ИСП, исследуемого другими учеными и авторами. Рассмотренные идеи также соответствуют положениям теории экономических механизмов Л.А. Гурвица,

что создает интерес для последующих изысканий в данной сфере.

В будущих исследованиях необходимо разобратся как перечисленные в этой статье идеи могут быть конкретно реализованы на уровне основных участников инвестиционно-строительных проектов. Поэтому в данном случае имеет место мысль о целесообразности построения новой схемы проведения мониторинговой деятельности. Отдельного внимания будет заслуживать экономическая составляющая.

Литература

1. Метры тянут время: [сайт]. – URL: Метры тянут время – Коммерсантъ (kommersant.ru) (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

2. Застройщики чаще задерживают срок сдачи квартир: стоит ли покупать жилье на стадии строительства в 2025 году: [сайт]. – URL: <https://www.sravni.ru/text/stoit-li-pokupat-kvartiru-na-stadii-stroitelstva-zhilya/> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

3. Рейтинг строительных компаний Москвы и Московской области: [сайт]. – URL: <https://msk.stroykontrol.info/rating> (дата обращения: 15.11.2025). – Текст: электронный.

4. Калатанова, С.М. Совершенствование системы мониторинга и контроля качества процессов реализации инвестиционно-строительных проектов / С.М. Калатанова. – Текст: непосредственный // Вестник МФЮА. – 2023. – № 3. – С. 195–206.

5. Новикова, Ю.В. Качество строительных услуг в процессе воспроизводства жилищного фонда / Ю.В. Новикова. – Текст: непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 407–411.

6. Ларионов, А.Н. Развитие внедрения технологий информационного моделирования при реализации жилищных инвестиционно-строительных проектов / А.Н. Ларионов, А.В. Приходько. – Текст: непосредственный // Вестник МГСУ. – 2023. – № 2(18). – С. 270–282.

7. Юзвович, Л.И. Роль финансовой безопасности в архитектуре мониторинга инвестиционно-строительных проектов / Л.И. Юзвович, Д.С. Зырянов. – Текст: непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 725–729.

8. Светкина, И.А. Актуализация отдельных элементов системы внутреннего контроля участников инвестиционно-строительного проекта / И.А. Светкина, Г.Г. Буйницкий, А.С. Зотова. – Текст: непосредственный // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 5. – С. 129–136.

9. Саенко, И.А. Исследование системы управления инвестиционно-строительными проектами с применением технологии информационного моделирования / И.А. Саенко, Т.А. Шпенькова, Я.Д. Саенко. – Текст: непосредственный // Вестник ТГАСУ. – 2024. – № 1(26). – С. 152–162.

10. Gurwicz, L. Designing Economic Mechanisms / L. Gurwicz, S. Reiter. – Cambridge University Press, 2008. – 356 p. – ISBN 0-521-72410-4.

A METHODOLOGICAL APPROACH TO IMPROVING CONSTRUCTION SUPERVISION TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ICP IMPLEMENTATION

Petrov I.S., Yadrenkin N.A.

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

Investment and construction projects (ICPs) will continue to play a significant role in the Russian economy in 2025, serving as a tool for developing territories and infrastructure, and renewing the housing stock. Every year, the Russian construction sector demonstrates growth in key indicators, despite negative constraints. At the same time, it is worth noting the large number of support measures for developers, which have a beneficial effect and help them successfully implement ICPs. Therefore, it is worthwhile to conduct further research into improving the effectiveness of ISP implementation, with the aim of identifying new tools that facilitate this.

The goal of this study is to develop a methodological approach to improving construction supervision, which should ultimately contribute to improving the effectiveness of ISP implementation. It was determined that it is necessary to classify supervision methods and formalize this procedure. The authors chose to apply L.A. Gurvits's theory of economic mechanisms as the primary tool for achieving this primary goal. However, to successfully implement its provisions within construction supervision, it is necessary to implement a centralized platform that will facilitate the corresponding messaging process between ISP participants. Finally, the authors outline a direction for further research.

Keywords: investment and construction project, construction supervision, ISP implementation, economic mechanisms.

References

1. Meters are dragging out time: [website]. – URL: Meters are dragging out time – Kommersant (kommersant.ru) (date of access: 11/15/2025). – Text: online.

2. Developers are more often delaying apartment delivery deadlines: is it worth buying housing at the construction stage in 2025: [website]. – URL: <https://www.sravni.ru/text/stoit-li-pokupat-kvartiru-na-stadii-stroitelstva-zhilya/> (date of access: 11/15/2025). – Text: online.

3. Rating of construction companies in Moscow and the Moscow region: [website]. – URL: <https://msk.stroykontrol.info/rating> (date of access: 11/15/2025). – Text: online.

4. Kalatanova, S.M. Improving the System of Monitoring and Quality Control of Investment and Construction Project Implementation Processes / S.M. Kalatanova. – Text: direct // Bulletin of the Moscow University of Finance and Law. – 2023. – No. 3. – Pp. 195–206.

5. Novikova, Yu.V. Quality of Construction Services in the Process of Housing Stock Reproduction / Yu.V. Novikova. – Text: direct // Natural Sciences and Humanities Research. – 2025. – No. 3 (59). – Pp. 407–411.

6. Larionov, A.N. Development of the Introduction of Information Modeling Technologies in the Implementation of Housing Investment and Construction Projects / A.N. Larionov, A.V. Prihodko. – Text: direct // Bulletin of the Moscow State University of Civil Engineering. – 2023. – No. 2 (18). – Pp. 270–282.

7. Yuzvovich, L.I. The Role of Financial Security in the Architecture of Monitoring Investment and Construction Projects / L.I. Yuzvovich, D.S. Zyryanov. – Text: direct // Natural Sciences and Humanities Research. – 2025. – No. 3 (59). – P. 725–729.

8. Svetkina, I.A. Updating Individual Elements of the Internal Control System of Participants in an Investment and Construction Project / I.A. Svetkina, G.G. Bunitsky, A.S. Zotova. – Text: direct // Society: Politics, Economics, Law. – 2023. – No. 5. – P. 129–136.

9. Saenko, I.A. Research of the Management System of Investment and Construction Projects Using Information Modeling Technology / I.A. Saenko, T.A. Shpenkova, Ya.D. Saenko. – Text: direct // Bulletin of TSUACE. – 2024. – No. 1(26). – P. 152–162.

10. Gurwicz, L. Designing Economic Mechanisms / L. Gurwicz, S. Reiter. – Cambridge University Press, 2008. – 356 p. – ISBN 0-521-72410-4.

Стратегический менеджмент в государственном управлении России и ОАЭ – путь от невозможного к возможному

Петровец Елена Александровна,

финансовый менеджер, Интерпайп М.Е ФЗЕ
E-mail: olena.petrovets@gmail.com

Коляда Андрей Александрович,

ректор, Евразийская школа менеджмента
и администрирования (Бизнес-школа EMAS)

В статье анализируется развитие и прогресс Российской Федерации и Объединённых Арабских Эмиратов за последние 25 лет. Рассматривается эффективность применения инструментов стратегического менеджмента и бизнес-моделей в государственном управлении в условиях жесткой конкуренции и неопределенности, обусловленных внешними и внутренними факторами, а также изменениями геополитической и геоэкономической ситуации в мире. Анализ основан на научных, социальных, экономических и мировых источниках, посвященных обеим странам. В статье представлены результаты исследования, иллюстрирующие конкретные достижения государств в различных отраслях. Особое внимание уделяется основным показателям потенциала развития стран, включая интеллектуальный и пространственный потенциал, от которых зависит развитие жизненного, экономического, научного, природно-ресурсного, технологического и оборонного потенциала, а также их общий вклад в ВВП страны.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегические цели, стратегическое планирование, бизнес-моделирование, бизнес-модель.

Введение

Актуальность вопроса об эффективности государственного управления в условиях жесткой конкурентной борьбы и неопределенности, вызванной как внешними, так и внутренними факторами, а также изменениями в геополитической и геоэкономической ситуации, остается высокой. Постоянное внимание к этой теме требует непрерывного анализа меняющихся экономических и социальных условий, а также внедрения новых научных достижений в области стратегического и операционного менеджмента, включая инструменты бизнес-моделирования. Одним из ключевых аспектов эффективного государственного управления является разработка бизнес-модели, которая основывается на решении основных задач, таких как:

- Определение долгосрочных целей: формулирование четких задач на несколько лет вперед
- Разработка стратегии достижения: создание комплекса мер для реализации поставленных целей,
- Мобилизация ресурсов: обеспечение страны необходимыми организационными и иными ресурсами,
- Международное сотрудничество: выстраивание эффективного взаимодействия с другими государствами,
- Мониторинг и контроль результатов и внесение необходимых изменений в бизнес модель для достижения успеха.

Как подчеркивает Президент ОАЭ, Его Высочество Шейх Мохамед бин Заид Аль Нахайян: «Поскольку вселенная может вместить всех, разнообразие следует рассматривать как источник богатства, а не как источник конфликта или раздоров. Аллах создал нас разнообразными, чтобы мы могли дополнять друг друга, узнавать друг друга и работать вместе ради общего благополучия, мира и процветания всего человечества» [1, с. 1].

Цель статьи: провести анализ и раскрыть эффективные методики стратегического менеджмента на примере сравнительного исследования Российской Федерации и Объединённых Арабских Эмиратов. В рамках статьи будет представлен комплексный методический анализ применения передовых методов и инструментов бизнес-стратегии в государственном управлении обеих стран за последние 25 лет (2000–2025 гг.) с целью стимулирования их роста. Это исследование представляет собой вызов традиционным научным подходам к стратегическому менеджменту в государственном управлении.

Актуальность темы подтверждается значительным мировым интересом научного и экспертного сообщества к эффективному государственному управлению в России и Объединённых Арабских Эмиратах при эффективном применении стратегического менеджмента. Вместе с тем, с точки зрения авторов настоящей статьи, Видение – есть самый главный залог успеха при применении стратегического менеджмента как в России так и в Объединённых Арабских Эмиратах [2, с.1]. Научная новизна результатов настоящего исследования заключается в доказательстве применимости теории и методики бизнес-моделирования, стратегического планирования и стратегического менеджмента, созданных Колядой А.А. (далее – методика), и соответствующего инструментария, на уровне государственного управления, а также их адаптации под государственные нужды. Вывод сделан на основе оценки результатов эффективности системы управления стран с помощью моделирования рисков в разных сферах государственной деятельности. А также будет приведен собственный анализ от автора с описанием найденных любых малейших модификаций, которые могут являться шагом к более эффективному прогрессу секретов успеха стратегического менеджмента в государственном управлении обеих стран и которые возможно будут применимы в будущем для успешного управления как страной так и бизнесом.

Научная новизна исследования заключается в обосновании применимости современных инструментов и методов стратегического менеджмента новой эпохи для повышения эффективности развития и устойчивого роста доходов страны. В частности, продемонстрирована эффективность использования бизнес-модели EMAS-7, разработанной по методике А.А. Коляды. Данная модель, включающая семь ключевых инструментов, превосходит по эффективности традиционные подходы стратегического анализа, такие как PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, SWOT-анализ, матрицы BCG и McKinsey.

Представленный в статье анализ и рекомендации направлены на решение проблемы замедленного развития стран и устранение несоответствий между существующими внутренними регламентами и бизнес-моделями, стратегическими целями и стратегиями, необходимыми для ускоренного развития и увеличения прибыльности в современных условиях. Статья представляет интерес для руководителей государственных органов и организаций, а также для научных сотрудников, занимающихся исследованиями в области стратегического менеджмента, стратегического планирования и бизнес-моделирования.

Материалы и методы

В данном исследовании применялись следующие методы: анализ, сравнение и экспертный анализ. Полученные данные подвергались анализу, классификации и обобщению. Исследование охватыва-

ет период с 2000 по 20025 год и включает анализ двух стран.

Результаты, представленные в статье, основаны на анализе и обработке данных из российских, эмиратских и международных источников, а также мировых рейтингов, как по странам в целом, так и по лидерам этих стран.

Обзор литературы

Вопрос достижения выдающихся успехов в стратегическом менеджменте и существенного преобразования стран и ведения бизнеса является предметом широких дискуссий в экономической науке, как в прошлом, так и в настоящем.

Игорь Ансофф, выдающийся американский математик и экономист российского происхождения, является основоположником концепции стратегического управления и считается отцом современного стратегического мышления.

Профессор Бернард Тейлор из колледжа менеджмента Хенли, ведущий британский эксперт в области стратегического планирования, называет Игоря Ансоффа «Гуру для гуру». Ансофф начал разрабатывать концепцию стратегического управления в 1963 году, когда, по словам Тейлора, «бизнес-политика рассматривалась как завершающий этап общего курса менеджмента, не имела собственной теории и преподавалась методом изучения примеров из жизни».

В 1948 году Ансофф начал заниматься изучением проблем международных отношений и национальной безопасности США, позже начал заниматься стратегическими задачами НАТО, и разработанные в тот период методы решений стратегических проблем позднее оказали значительное влияние на развитие его теории бизнеса и на практические технологии ее применения. Затем, став деканом Высшей Школы Менеджмента при университете Вандербилта в Нэшвилле (штат Теннесси США), Ансофф предложил готовить специалистов в области стратегического управления, и сам начал обучать так называемых «Агентов перемен». В 1969 написал первую книгу «Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion» (1965), он занимался анализом более 20 лет практических и теоретических исследований успешного стратегического поведения компаний, в поглощении и слиянии, особенное внимание уделял изучению различных стратегических типов поведения, позволяющих фирме достичь успеха в сложные времена. Он заметил, что для достижения настоящего успеха необходимо определить конкурентное преимущество. Определив «конкурентное преимущество», как ключевой элемент в стратегическом планировании, Ансофф, тем самым опередил теорию Майкла Портера почти на два десятилетия.

Превосходство стратегии Ансофф заключается в том, что на протяжении всей своей научной карьеры «он не отрывался от действительности, сотрудничая с руководством ведущих международ-

ных компаний, рождая новые оригинальные идеи, которые выражал с энтузиазмом и энергией”.

Когда Гэри Хэмел, известный теоретик менеджмента, почти тридцать лет преподаёт в Лондонской школе бизнеса, упомянул об истоках корпоративной стратегии, он сделал Ансоффу косвенный комплимент: «Стратегия началась не с Игоря Ансоффа, и не с Макиавелли», – написал он». Гэри Хэмел по сути продолжил путь Ансоффа, основал в 1983г в Калифорнии исследовательскую группу Management Lab. Последней инициативой Хэмела стал открытый инновационный обмен, способствующий модернизации менеджмента, – эта идея воплощается им на форуме The Management Innovation eXchange (сайт www.managementexchange.com). Активная консалтинговая деятельность Хэмела, его опыт и профессионализм служат во благо многим ведущим компаниям мира.

Как метко заметил Авраам Линкольн: «Догмы спокойного прошлого не будут работать в бурном будущем. Раз мы взялись за новое дело, мы должны иначе думать и действовать.» Эта мысль находит отражение и в работе А.А. Коляды. Создав новую бизнес-модель, он стал основоположником нового уровня стратегического менеджмента. В своей книге [3, с. 131] Коляда подчеркивает ключевую составляющую современного стратегического менеджмента: «Видение – главная цель и государства, и компании». Без него невозможно стать лидером на высококонкурентном мировом рынке, где доминируют зрелые игроки. Этот вызов брошен традиционной науке о менеджменте и ее классическим бизнес-моделям. В XX веке менеджеры активно использовали такие инструменты, как PESTEL, пять сил Портера, SWOT, матрицы BCG и McKinsey. Хотя классический инструментарий незаменим для переговоров, добыча информации и принятие стратегических решений требуют применения передовых, лучших на рынке методов.

А.А. Коляда в своей книге [3, с. 36, с.131] доказывает, путем методологического различия между классической моделью PESTEL и новой бизнес моделью, что классический подход по PESTEL безнадежно устарел и не применим в условиях современного рынка, а также раскрывает в деталях сравнения инструментов, где видно насколько превосходит по качеству и эффективности новая превосходная бизнес-модель EMAS-7. В дополнение к инструментам новой эффективной модели EMAS-7: MVC-1, MVC-2 и MARIS также созданы инструменты Z-уравнение бизнес-моделирование, анализ и прогнозирование эффективности бизнес-моделей и завершающим этапом моделирования, анализа и прогнозирования рынка, а также анализа и прогнозирования эффективности бизнес-модели EMAS-7 создан самый главный специализированный инструмент DMM-анализ (Decision Making Matrix), Матрица принятия решений, с помощью которой лидеры как стран так и бизнеса могут принимать правильные стратегические решения. Идея создания модели EMAS-7, возникла в ходе реализации в России консалтинговых проектов по разра-

ботке корпоративных стратегий для предприятий-клиентов. Причиной разработки новой модели EMAS-7 послужила идея предоставить управленцам полноценную возможность делать адекватные менеджерские стратегические выводы, прогнозы и решения о положении их предприятия как в кластерах так и на рынке в целом, и в процессе анализа раскрыть все перспективы выбранной бизнес-модели, так как общеизвестные и общедоступные как на Западе, так и в России управленческие аналитические инструментари классического стратегического менеджмента такие как PESTEL, пять сил Портера, матрица McKinsey – General Electric, SWOT и другие в современном модернизированном мире не дают управленцам такой полноценной возможности принимать эффективные стратегические решения, делать адекватные выводы и прогнозы о положении их предприятия на рынке и в кластерах. Практика показала, что западные классические инструменты малоприменимы в реальной деятельности современных руководителей.

Выбор новой бизнес-модели EMAS-7 обусловлен глубиной ее анализа и прогнозирования. Данный комплексный 7-этапный инструментарий обеспечивает возможность моделирования рынка, в том числе его отдельных сегментов (кластеров). Кроме того, он позволяет системно отслеживать и прогнозировать изменения в стратегической позиции страны или компании на краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном горизонтах. Это делает EMAS-7 высокоэффективным инструментом для принятия обоснованных правильных управленческих решений.

В своей недавней публикации [4, с. 76] профессор Пер Даннеманн Андерсен (Технический университет Дании) подвергает критике PESTLE-анализ, отмечая его как упрощенный контрольный список, лишенный строгой аналитической глубины.

Ahmad Fadlallah, работник Drone Shipping– Dubai, UAE, [5, с. 4,] с своего практического опыта работы с PESTEL-analysis критикует его невозможность выявить сильные и слабые стороны организации, очень затратный и занимает много времени для анализа.

Ahsan Ali Siddiqui, Directorate MOH Riyadh City, Saudi Arabia, Dept. Ministry of Health [6, с. 511,] в своей публикации также подчёркивает недостаток анализа PESTLE в том, что он не учитывает внутренние факторы организации.

Turkey security studied, Pierre ASSELIN, PhD, Prof. Tit. (San Diego State University, USA) с другими в соавторстве [7, с. 99,] ставит под сомнение эффективность данной модели PESTLE указывая на то, что модель основана только на предположениях и очень трудно предвидеть развитие событий.

Справедливой критике подвергается и модель «Пяти сил Портера».

Как указывает известный профессор W. David Holford, Ph.D. Administration, Professor, University of Quebec in Montreal [8, с. 188,] концепции стратегического управления Майкла Портера часто приводит к неоправданным ожиданиям, указывая

на один из важных недостатков: отсутствие у Портера внимания к роли сотрудника, моральному духу сотрудников, уровню лидерства руководства и межличностным навыкам для максимального раскрытия потенциала сотрудников, также критикует что уделяется поверхностное внимание значению внутренних ресурсов компании при определении основных технологий, которые оказывают значительное влияние на достижение конкурентного преимущества на рынке.

Финские ученые Hannu Hernesniemi & Markku Lammi & Pekka Ylä-Anttila [9, с. 25,] также критикуют Портера указывая, что конкурентоспособность не обнаруживается в кластерах а также модель не учитывает должным образом прямые иностранные инвестиции и многонациональные предприятия.

Индийский ученый Sanjay Mohapatra в своей книге [10, с. 346,] считает, что информационные технологии в современном мире меняют правила конкуренции, новые технологии влияют на существующие бизнес-модели, это приводит к изменению характеристик отрасли тем самым и ставит под сомнения эффективность модели Портера.

Критики также обращают внимание на бизнес-модель SWOT-анализа.

Лоуренс Мински, доцент Колумбийского колледжа в Чикаго, в соавторстве с профессором Дэвидом Эроном, директором магистерских программ в Университете Доминикана, в своей статье, опубликованной в феврале 2021 года в «Гарвард Бизнес Ревью», подчеркивает недостатки SWOT-анализа. Он утверждает, что этот метод не является полноценным анализом, а представляет собой лишь список и классификацию внутренних и внешних факторов, связанных с рассматриваемым объектом, не предлагая при этом четкого плана действий.

Shelly Freyn, Associate Professor of Marketing в Нью Йорском Alfred University, в соавторстве с коллегами Thomas King, Jason Morrison, [12, с. 33,] также раскритиковали SWOT, озвучили, что в нем не существует ограничений на количество рассматриваемых факторов и нет способов определения их приоритетности и это создает путаницу и снижает степень релевантности факторов для организации.

Сбербанк России в своей статье [13. с. 2], считает SWOT сравнительно малополезным в быстро меняющейся среде, так как SWOT больше подходит для тактических, а не стратегических решений.

К.э.н. Сухарев П.Н., Григоренко А.С., Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михайла Туган-Барановского в своей статье [14. с. 2], указывают на наличие недостатков в SWOT-анализе, так как SWOT-анализ показывает только общие цели, и не учитывает возможные риски при анализе.

Доктор P.h.D. Dimos Chatzinikolaou с Democritus University of Thrace, Komotini, Greece в своей статье [15. с. 76], высказывает свое сомнение что SWOT-

анализ не может полностью ответить на потребности стратегического планирования.

Модели BCG и McKinsey часто подвергаются критике за свою ограниченность.

Dag Øivind Madsen, Associate Professor, Ph.D., University College of Southeast, Norway, в своей работе [16. с. 19], подчеркивает, что матрица BCG потеряла доверие как в академических кругах, так и среди практиков бизнеса. Причинами тому он называет ее чрезмерную простоту и стремление к универсальности.

Steve Blank, professor at Stanford University, a senior fellow at Columbia University, and a lecturer at the University of California, Berkeley, в статье, опубликованной в Harvard Business Review [17. с. 2], указывает на фатальный недостаток модели McKinsey в современных условиях. По его мнению, использование этой модели в XXI веке может привести к оставанию компаний от конкурентов и даже к их банкротству.

Критика устаревших классических бизнес-моделей, высказанная учеными, подчеркивает необходимость разработки и внедрения новых эффективных подходов для улучшения деятельности как государственных структур, так и организаций в условиях современного рынка и быстро меняющихся бизнес-факторов. Коляда А.А. сделал значительный шаг в будущее, создав инновационную бизнес-модель EMAS-7. Эта модель, обладая семью мощными инструментами, позволяет стратегически и безошибочно планировать рост и развитие как государственных учреждений, так и бизнес-компаний, избегая фрагментарного подхода, характерного для старых моделей. Вместо того чтобы пытаться найти связь между устаревшими моделями для получения более точных результатов расчетов, бизнес-модель EMAS-7 предлагает комплексное решение (табл. 1).

Как видно из Таблицы № 1 выше, Коляда А.А. разработал и создал новую эффективную бизнес-модель, и тем самым произвел революцию в стратегическом менеджменте, поскольку его превосходная модель действительно превосходит все устаревшие модели по качеству сбора и анализа информации, а главное ее превосходство – это возможность принятия верных стратегических решений основываясь на ее результатах.

Важно также отметить, в моей более 20-летней бизнес практике, где 11 лет с ней работала в Украине в иностранных предприятиях и более 14 лет уже работаю в ОАЭ в иностранных предприятиях, что ни одно предприятия не практикует подобный бизнес-модели EMAS-7 уровень анализа или построения бизнес-модели и разработки эффективной стратегии с периодическим пересмотром и мониторингом полученных результатов и при необходимости корректировки бизнес модели.

В большинстве случаев компании при планировании используют комбинацию PESTEL и SWOT-анализов, сосредотачиваясь лишь на продажах. Некоторые даже игнорируют затратную часть бюджета.

Таблица 1. Основные превосходства модели EMAS-7 над другими бизнес-моделями

EMAS - 7	Задачи	Возможности	PESTEL	SWOT analysis	5 power of Porter	Matrix BCG	Mc-Kinsey
1. MVC-1 анализ (Market Volume & Complexity)	Моделирование и прогнозирование объёмов рынка и кластеров в течение горизонта планирования.	Создаёт модель рынка, определяя его структуру и положение работающих на нём игроков. Прогнозирует динамику объёма и других параметров кластеров и рынка в целом. Прогнозирование новых внешних факторов, которые будут воздействовать на предприятие и его конкурентов в предварительных целевых кластерах.	Не создаёт модель рынка напрямую. Фокус - рынок в целом, без кластеров.	Не создаёт модель рынка напрямую, предоставляет только структурированное описание ситуации.	Фокус-отрасль, только внешние факторы,	Рассматривает только темп роста рынка и относительную долю рынка	Фокус рынок в целом
2. MVC-2 анализ	Прогноз сложности работы в кластерах, внешние факторы влияющие на изменение/	Фокус - кластер, Анализ исключительно новых факторов макро и микросреды, факторы "+" и "-". Показывает изменения внешней среды влияющей на продажи, чтобы избежать негативного влияния "-" факторов.	Фокус - рынок, Рассматривает и новые и существующие факторы макросреды	Рассматривает в общем и новые и существующие факторы макросреды	влияющие на прибыльность бизнеса	Фокус- только внутренние факторы	Фокус- только внутренние факторы организации
3. MaRis анализ (Market Risks)	Прогнозирование рисков (внешних и внутренних)	Фокус - кластер, Собирать все исключительно новые риски ("..") без учета уже заложенных в прогноз MVC-1, которые негативно могут повлиять на продажи, контролировать / или избежать их поменяв бизнес- модель	Не имеет прямой связи с бизнес- моделью, подобные инструменты не рассматриваются.	Рассматривает в общем факторы внешние и внутренние, и "+" и "-" .	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
4. EMAS CSI (Customer Satisfaction Index)	Мониторинг и управление удовлетворённостью клиентов, управление качеством работы компании	Управления качеством работы организации структурно, на основе чётко обозначенной комплексной схемы CSI продукта/ сопутствующих процессов/ персонала.	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
5. Brand Equity	Измерение силы бренда и управление ею	Раскрывает ценность бренда игрока: 1. Узнаваемость бренда в целевом кластере (без подсказки). 2. Декларируемая лояльность к бренду в целевом кластере (воспринимаемая престижность обладания продуктом под этим брендом). 3. Воспринимаемость CSI продукта в целевом кластере. 4. Воспринимаемость CSI сопутствующих процессов в целевом кластере. 5. Воспринимаемость CSI персонала в целевом кластере. 6. Чёткое эмоциональное позиционирование в целевом кластере.	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается	Не рассматривается
6. DMM- Decision Making Matrix	Матрица сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес- процессов	Матрица принятия решений является основой для поиска и утверждения наилучшей бизнес- модели и стратегии предприятия, позволяет: 1). прогнозировать эффективность различных вариантов бизнес-моделей конкурентов, а также объёмы их продаж, доли в кластере и на рынке в целом. 2). принимать грамотные, обоснованные стратегические решения по управлению компаний в течение горизонта прогнозирования. 3). получать надёжную доказательную базу для обоснования стоимости компании при её возможной продаже. 4). принять стратегические мероприятия которые принесут компании максимальный эффект с точки зрения результативности: объёмов продаж и долей в целевом кластере и на рынке в целом.	Не даёт управленцам полноценной возможности делать адекватные выводы и прогнозы о положении их предприятия на рынке и перспективах выбранной бизнес- модели	Поверхностный анализ, лишён какой-либо глубины и тщательности проработки формулируемых тезисов для принятия решений	Не используется	Не даёт конкретных рекомендаций	Не используется
7. Z-уравнение "Коэффициент взаимодействия конкурирующих бизнес-моделей"	Бизнес моделирование. Анализ и прогнозирование эффективности бизнес-моделей, стратегическая цифровая модель предприятия	Отражает конкурентную активность, взаимного влияния компаний, действующих в выбранном кластере (на рынке) друг на друга. Корректирует эффективность бизнес-модели каждой компании в кластере (на рынке) в прогнозируемом году, которую показывает её индекс Фонда Роста/ Фонда Падения.	Не используется	Позволяет в общем сравнить организацию с конкурентами, понять ее сильные и слабые стороны относительно рынка.	Не используется	Не используется	Не используется

Частично применяется модель «Пять сил Портера», но в основном только в отделах закупок и логистики. В результате расчеты оказываются искаженными и не могут быть использованы для принятия стратегических решений. Это приводит к тому, что годовое и долгосрочное планирование оказывается неэффективным: планы не выполняются, риски не анализируются, поскольку компании руководствуются общими стратегиями группы, разработанными несколько лет назад, которые не приносят желаемых результатов. Когда прилетает «черный лебедь», никто не берет на себя ответ-

ственность и ждёт указаний из главного офиса корпорации, что в итоге приводит к непредвиденным убыткам и замедлению развития бизнеса вместо того, чтобы двигаться вперёд и завоевывать новые рынки и доли на них.

Лидеры стран активно ищут пути решения своих задач, создавая и применяя эффективные бизнес-модели и стратегии, чтобы оставаться на шаг впереди конкурентов, демонстрируя высокие доходы государства.

Исследование, результаты которого представлены в данной статье, не направлено на обсуж-

дение различий в классических бизнес-моделях. Мы лишь констатируем, что традиционные модели устарели, и их применение в современном, быстро меняющемся мире может привести к сложностям в принятии важных стратегических решений как в государственном управлении так и в организациях. В своем исследовании авторы опираются на определение бизнес-модели, предложенное в методике А.А. Коляды [3, с. 134, с. 218–228] и конкуренцию выигрывает тот у кого превосходная (более производительная и эффективная) бизнес-модель. Превосходная – выводит за пределы интенсивной конкуренции или обеспечивает явное преимущество в ней и является ключевым элементом в системе стратегического целеполагания в государственном управлении.

Помимо определения бизнес-модели по своей методике Коляда А.А. предлагает акцентировать внимание и прилагать максимум усилий при ее создании, так как

Превосходная, более эффективна бизнес-модель, должна приводить к более высокой производительности, помогать выиграть конкуренцию, обязана быть устойчивой к внешним и внутренним шокам и является ключевым элементом в системе стратегического целеполагания.

Анализируя бизнес-модели, созданные и применяемые лидерами России и ОАЭ, необходимо учитывать ресурсную базу и историю развития каждой страны, особенно за последние 25 лет.

Объединенные Арабские Эмираты, образованные в декабре 1971 года после освобождения от британского протектората, получили мощный импульс к развитию благодаря резкому скачку цен на нефть. Этот скачок, вызванный жесткой энергетической политикой Саудовской Аравии, позволил новому государству уверенно двигаться вперед в экономической и внешней политике. Благодаря доходам от нефти и грамотным инвестициям в промышленность, сельское хозяйство, образование и создание многочисленных свободных экономических зон, ОАЭ в короткие сроки достигли значительного экономического благополучия. Особое развитие получили сферы туризма и финансов. Значительные запасы нефти и природного газа, составляющие существенную часть мировых запасов, являются основой экономики ОАЭ.

Основателем и первым правителем ОАЭ стал Его Высочество Шейх Заид ибн Султан Аль Нахайян, которого называют «великим отцом нации». Став правителем Абу-Даби в 1966 году, он поставил перед собой амбициозную цель – объединить семь эмиратов в современное государство. Таким образом, он реализовал ключевой элемент стратегического менеджмента – «Видение – главная цель», который А.А. Коляда в своей книге выделяет как один из важнейших факторов стратегического планирования новой эпохи [3, с. 314–340].

В те времена никто не верил в осуществимость замысла шейха Заида. Пресса того периода цинично комментировала его «грандиозные» цели и идею создания федерации между эмиратами,

которые долгое время оставались разрозненными и испытывали разногласия. Однако сам шейх был единственным, кто верил в эту идею, осознавая важность слов и сумев убедить в этом всех, включая западный мир.

Одной из причин его фантастического успеха, признания и почета стало его видение и понимание силы слов. Будучи истинным сыном пустыни, он обладал решительным духом и дальновидным мудрым лидерством, которые проистекали из его преданности своей земле и народу. Эта преданность подталкивала его к достижению невозможного.

Шейх Заид начал с призыва к образованию, не смотря на то что сам не учился в школе. Он получил знания в юности, ведя кочевую жизнь бедуина, где изучал религию по Корану. В 1976 году он основал первый университет в ОАЭ в городе Аль-Айн.

Его Высочество Шейх Заид ибн Султан Аль Нахайян правил страной 33 года, с 1971 по 2004 год. За годы его правления страна преобразилась из пустыни в уголок рая на земле, превратившись в современный мегаполис. Его мудрость, видение, принцип ненасилия и уважение к международным нормам позволили ОАЭ занять лидирующие позиции на мировой арене, укрепить и стабилизировать экономику, став примером для других стран. Он заложил мощный фундамент, передав ОАЭ высокие идеалы и превратив ее в одну из самых успешных стран мира.

После его смерти, согласно законам ОАЭ, правление перешло к первому сыну наследнику шейха. С 2004 по 2022 год страной управлял Его Высочество Шейх Халифа ибн Заид Аль Нахайян, который продолжил развивать страну, следуя заветам своего отца. С 2022 года правителем ОАЭ стал его третий сын, Его Высочество Шейх Мухаммед бин Заид Ан-Нахайян, который неофициально управлял страной с 2014 года.

За четверть века Объединенные Арабские Эмираты совершили поистине феноменальный рывок в развитии, основанный на глубокой диверсификации экономики и смелых реформах. Показательный пример – рост ВВП: с примерно 200,1 миллиарда долларов США (по паритету покупательной способности) в 2002 году до прогнозируемых 568,57 миллиарда долларов США к 2025 году. Этот колоссальный прогресс стал возможен благодаря стратегическому плану, заложенному его отцом-основателем, великим Шейхом Заидом, и последовательной реализации дальновидных управленческих решений.

При анализе истории Российской Федерации и её сопоставлении с историей Объединённых Арабских Эмиратов (ОАЭ) важно учитывать, что в 1971 году Россия ещё входила в состав Советского Союза (СССР). В тот период СССР являлся супердержавой, занимая ведущие позиции в космической сфере и обладая мощными военными возможностями. Экономика страны была второй в мире после США, а её территория была богата природными ресурсами, включая нефть и газ, что

обеспечивало значительный научно-технический потенциал. Несмотря на жесткую конкуренцию, СССР оставался крупнейшим производителем стали и занимал лидирующие позиции по многим показателям промышленного производства.

Однако в 1991 году, после распада Советского Союза, Россия столкнулась с серьезными экономическими проблемами. Одной из причин этого кризиса стало списание огромных долгов перед постсоветскими странами, такими как Украина и Беларусь. Это сопровождалось падением уровня жизни и ростом межнациональных конфликтов.

К 2000 году, как отметил В.В. Путин в своей статье «Россия на рубеже тысячелетий», объем валового внутреннего продукта (ВВП) России за 90-е годы сократился почти вдвое. По совокупному размеру ВВП Россия уступала США в десять раз и Китаю в пять раз. Душевой размер ВВП упал до примерно 3500 долларов, что было в пять раз ниже среднего показателя стран «Большой семёрки».

В 2000 году Владимир Путин стал Президентом России, унаследовав страну, находившуюся в глубоком кризисе. Как отмечает А. Казаков, экономика была разрушена и фактически оккупирована, армия деморализована и развалена, общество разобщено, население страдало от массовой нищеты, а страна находилась на грани распада. Россия утратила свою субъектность на международной арене.

Несмотря на сложную внутреннюю и внешнюю обстановку, Президент Путин сумел предоставить России возможность «сосредоточиться», восстановить силы и провести реформы в стратегическом управлении. Это позволило стране вновь активно участвовать в мировой политике и вернуть себе статус великой державы.

Для сравнения, ВВП России в 2000 году составлял 7305,6 млрд рублей (259,7 млрд долларов США) в текущих ценах. К 2025 году, по расчетам МВФ и РИА «Новости», Россия заняла четвертое место в мире по ВВП с показателем 685.1 трлн рублей (\$6,92 триллиона долларов США).

Как лидеры двух стран достигли таких впечатляющих успехов? Какие навыки и инструменты они использовали в стратегическом менеджменте, чтобы реализовать свою «Большую игру»? Как, несмотря на внешние трудности и внутренние вызовы, им удалось найти время для концентрации, мобилизации ресурсов и осуществления реванша, который вывел их страны в число ведущих держав мира?

Следующий раздел статьи представляет результаты анализа бизнес-моделей ведущих компаний России и ОАЭ. Мы исследовали их взаимосвязь с превосходной моделью EMAS-7, а также эффективные стратегии государственного управления, применяемые лидерами этих стран, и их достижения, отраженные в мировых рейтингах.

Результаты и обсуждения

Правильно выстроенная бизнес-модель и стратегия, принятые лидерами государств, становятся

мощным объединяющим фактором, укрепляя связи как внутри страны, так и на международной арене. Основываясь на общих ценностях и целях, они вдохновляют на достижение общих результатов, мобилизуют ресурсы, вселяют уверенность в собственные силы, формируют сплоченную команду и, в конечном итоге, ведут к победе и процветанию, позволяя занять достойное место среди ведущих мировых держав.

Как и рекомендуется согласно методике Коллады А.А., аналитическая работа была начата с определения целевой бизнес-модели и стратегических целей двух государств.

Анализ информации об Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ) позволяет понять секреты успешного стратегического менеджмента в государственном управлении и оценить впечатляющие достижения страны за последние 25 лет. Фундаментом стратегии ОАЭ выступает исламская религия: государственное управление и его инициативы неразрывно связаны с предписаниями ислама и глубокой верой. Президент ОАЭ, опираясь на принципы и идеи, заложенные его отцом, Великим Шейхом Заидом, в своей деятельности руководствуется прежде всего его наставлениями: «Если Всевышний Аллах одарил нас богатством, то нашим первым обязательством будет стремиться к довольству Аллаха и выражать ему свою благодарность, используя это богатство, чтобы сделать страну лучше и принести добро ее народу» [21, с. 6].

Видение Объединенных Арабских Эмиратов строится на принципе прямой зависимости между масштабом амбиций и ожидаемыми экономическими доходами: чем выше цели, тем больше прибыли стремится получить страна.

Как отмечается на официальном сайте ОАЭ, Президент страны, Его Высочество Шейх Мохаммед бин Заид Аль Нахайян (MBZ), придерживается комплексного подхода к государственному управлению и экономическому развитию. Центральное место в этой стратегии занимает «Универсальная модель для мира» – тщательно разработанная бизнес-модель, созданная основателем ОАЭ и «Отцом нации», Его Высочеством Шейхом Заидом бин Султан Аль Нахайян, еще в 1971 году.

Эта модель базируется на фундаментальных принципах: мораль, философия, достоинство, справедливость, благоразумие, великодушие и образование [22, с. 73–90]. Ключевыми же целями являются: долгосрочное видение (Long-term Vision), обеспечение благополучия граждан (Well-being of his people) и достижение долгосрочной устойчивости (Long-term sustainability). Бизнес-модель Шейха Заида непрерывно развивается, обогащаясь новыми планами и принципами.

Ярким примером такого развития стала «Национальная стратегия благополучия 2031», принятая в 2019 году.

В 2021 Президент издал указ об утверждении 10 принципов ОАЭ на следующие 50 лет. Первый принцип: ключевым национальным направлением должно оставаться укрепление союза, его институтов, законодательной власти, возможностей и финансов. Развитие городской и сельской экономики по всей стране – это самый быстрый и эффективный способ укрепить союз Эмиратов. Второй принцип: стремиться построить лучшую и наиболее динамичную экономику в мире. Третий принцип: внешняя политика ОАЭ – это инструмент, направленный на достижение наших высших национальных целей. Четвертый принцип: главный двигатель будущего роста – это человеческий капитал. Пятый принцип: добрососедство – основа стабильности. Шестой принцип: укрепление репутации Эмиратов во всем мире – это национальная миссия всех учреждений. Седьмой принцип: цифровое, техническое и научное превосходство ОАЭ определит границы его развития и экономики. Восьмой принцип: система основных ценностей в ОАЭ должна оставаться основанной на открытости и терпимости, сохранении прав, верховенстве справедливости и закона. Десятый принцип: призыв к миру, гармонии, переговорам и диалогу для разрешения всех споров является основой внешней политики ОАЭ.

В 2024 году ОАЭ разработали долгосрочную стратегию развития энергетики – «UAE Energy Strategy 2050».

Основываясь на этой государственной стратегии и других долгосрочных планах, страна демонстрирует устойчивый прогресс во всех сферах, год за годом достигая впечатляющих результатов. Это подтверждает теорию А.А. Коляды о том, что классические западные бизнес-модели устарели. Быстро развивающиеся страны ищут альтернативные пути эффективного развития, создавая собственные бизнес-модели, ключевые элементы которых заимствуются из опыта других стран путем анализа успешных практик.

Примечательно, что в своей бизнес-модели ОАЭ активно используют элементы, заимствованные из советской системы, такие как долгосрочное планирование (аналогичное «Пятилеткам»), государственная поддержка медицины и образования, предоставление жилья гражданам, субсидирование коммунальных услуг, бесплатное образование (в том числе высшее для талантливых студентов), выплаты пособий на детей, высокие пенсии и т.д.

Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) не только активно сотрудничают с Россией, но и успешно перенимают ее эффективные методы государственного управления. Отношения между странами достигли уровня стратегического партнерства. Президент ОАЭ, на приеме в Кремле отметил: «Считаю Россию своим вторым домом». Это свидетельствует о значительных успехах России в развитии, благодаря чему многие ведущие страны мира стремятся к сотрудничеству и заимствованию ее стратегий.

Тесные связи Президента ОАЭ как с Россией, так и с США, а также его влияние в обеих странах, позво-

лили газете The New York Times назвать его «самым могущественным правителем арабского мира».

ОАЭ также продемонстрировали свои достижения в космосе, подготовив в России первых двух эмиратских астронавтов – Хаззу Аль Мансури и Султана Аль Нейади. При поддержке России был успешно осуществлен запуск Хаззы Аль Мансури на Международную космическую станцию. В 2023 году Султан Аль-Нейади совершил исторический прорыв, став первым арабом и мусульманином, вышедшим в открытый космос. Этот шаг в рамках Экспедиции 69 стал знаковым событием для космической программы ОАЭ, подчеркнув стремительное развитие страны в области технологий и науки.

Ниже в таблице № 2 представлены результаты успешных достижений ОАЭ, основанные на применении бизнес-модели «Универсальная модель для мира», разработанной Его Высочеством Шейхом Заидом бин Султан Аль Нахайян. Эта модель периодически корректируется и дополняется нынешним Президентом ОАЭ с учетом мировых факторов и событий, а также представлены будущие амбициозные планы страны на 2031 год.

Показатели ОАЭ подтверждают высокую эффективность данной бизнес-модели, которая способствует стремительному развитию страны и позволяет ей занять позиции в первой двадцатке успешных мировых держав.

Переходя к анализу Российской Федерации, следует рассмотреть вопрос о наличии стратегии у президента Владимира Путина. На протяжении более двух десятилетий ему инкриминируется отсутствие таковой. Однако, как утверждает Александр Казаков в своей работе [19, с. 26–85] данное утверждение не соответствует действительности. Казаков демонстрирует, что Путин обладает как изысканной стратегией, так и исторически обусловленной идеологией, ориентированной на будущее и выступающей в роли стратегического оружия в глобальном противостоянии. Отмечаясь, что с течением времени президент России становится все более «нечитаемым» и неуловимым.

В.В. Путин реализует «большую стратегию», представляющую собой высший уровень государственного управления. На данном уровне государства или иные политические субъекты (включая военно-политические союзы) определяют приоритеты и мобилизуют совокупность своих ресурсов – военных, дипломатических, политических, экономических и прочих – для обеспечения того, что они воспринимают как свои государственные интересы. Эти интересы могут быть связаны как с обеспечением выживания, так и с формированием приемлемого для себя мирового порядка и определением своего места в нем. (См. работы В.В. Путина [18, с. 1–12].

В Таблице № 3 (см. ниже) представлены результаты достижений России в 2025 году, достигнутые благодаря применению бизнес-модели и стратегии «Большая стратегия реванша», разработанной Президентом России В.В. Путиным в 2000 году.

Таблица 2. Результаты успешных достижений ОАЭ на основе применения бизнес-модели «Универсальная модель для мира»

ОАЭ Key national indicators	2000	2020	2024	Vision aims 2031
Прирост ВВП	AED 383.2 B	AED 1.3 T	AED 1.9 T	AED 3.0 T
Получение дохода non-oil sector	AED 134.0 B	AED 254.6 B	AED 352.0 B	AED 800.0 B
Прирост туризма до ВВП	AED 60.2 B	AED 117.0 B	AED 220.0 B	AED 450.0 B
Место в мире по конкурентоспособности	no ranked	9 место	7 место	1 место
Индекс человеческого развития	45 место	26 место	15 место	Be in Top 10
Качество здравоохранения	50 место	22 место	20 место	Be in Top 10
ОАЭ города по качеству жизни	not in TOP	35. Abu Dhabi. 39. Dubai	1. Abu Dhabi - 2025 16. Dubai	Be in Top 10
Привлечение мировых талантов	19 место	22 место	9 место	Be in Top 10
Мировой Индекс безопасности	16 место	2 место	2 место	1 место
Глобальный индекс продовольственной безопасности	21 место - 2012	42 место	23 место	Be in Top 10
Глобальный индекс кибербезопасности	17 место - 2015	5 место	5 место	Be in Top 3

Таблица 3. Результаты достижений России на основе применения бизнес-модели «Большая стратегия реванша»

Стратегия Президента Российской Федерации В.В. Путина	Результаты достижений 2000-2025
Большая стратегия реванша. Сильное Государство. Державность. Стратегия возрождения и расцвета России	1999 -Создан Центр стратегических разработок. 2004 - Создан клуб "Валдай" - для выработки решений по преодолению кризисов мировой системы. 2006 - создан Петербургский международный экономический форум, участники 21 тыс , превосходит Давосский форум с участниками 3 тыс. 2007 - Мюнхенская речь В.В. Путина на немецком языке, раскрытие опасности однополярного мира США 2009 - создание BRICS противостояние однополярному миру. 2014 - Крым воссоединился с Россией в ответ на американскую агрессию на Украине. 2015 - Выступление Путина в ООН на 70-летию заседания - ключевая роль в подрыве стабильности ООН , подверг критике неэффективности политики ООН и подчеркнул сильно устарела, управляется нелегитимно, силой а не законом . 2018 - Создано Гиперзвуковое оружие без аналогов в мире, заставив Запад почувствовать себя уязвимыми.
02.2000 - НАШ ПРИОРИТЕТ - побороть собственную бедность	2001 -Программа "Открытость" Прямая Линия - Общение Президента с народом в прямом эфире мгновенное решение всех социальных проблем. 2004 - Стабильные финансы - Создан Стабилизационный фонд- резерв - излишки дохода от нефти для использования в кризис. 2007 - Материнский капитал - выплаты на новорожденного ребенка - повышение рождаемости в стране. 1 ребенок -8.8 тыс дол, 2 ребенок -11.6 тыс дол. Уровень зарплат вырос в 40 раз за 25 лет. 2000-2025 - рост малого и среднего предпринимательства с 2.2 млн до 6.7 млн компаний
02.2000- Возрождение личного достоинства граждан во имя высокого национального достоинства страны	2007 -Строительство 100 высокочассных перинатальных центров по снижению младенческой смертности. 2009 - Гос услуги страны "Жизнь он-лайн" - https://www.gosuslugi.ru/ . 2015 - Возрождение Исторической памяти, создание парков. Акция «Бессмертный полк». Создана Уникальная сеть мультимедийных парков «Россия — моя история с 3D реконструкциями. 2018 - «Россия — страна возможностей», для личностного и профессионального роста молодежи https://rsv.ru/ . 2018 - Проект "Умный город" для улучшения качества жизни за счет внедрения современных технологий занимая лидирующие позиции в достижении цифровизации.
02.2000 - Эффективная экономика, финансовая система	2002 - Создана собственная платежная система "Мир" подстраховка от отключения SWIFT. 2025 - Россия 4 место в мире по ВВП США, согласно расчетам МВФ
02.2000 - Проведение современной аграрной политики	2006 - Приоритетный национальный проект «Развитие АПК» (2006-2007 годы). 2010 - Доктрина продовольственной безопасности РФ. 2012 - присоединение России к Всемирной торговой организации ВТО. 2014 - Политика импортозамещения
07.2000 - Укрепление международной безопасности	2020 - 5 место в Global Cybersecurity Index
07.2000 - Международные экономические отношения - фокус на Азию	2024 - BRICS осуществляет расчеты в валюте стран, снижения зависимости от доллара США 2024 - по совету России Саудовская Аравия не продлила 50-летний контракт с США на продажу нефти только за \$, это ведет к обесцениванию \$.

Анализ данных, представленных в таблице № 3, позволяет констатировать, что Президент В.В. Путин занял позицию отказа от внедрения западных бизнес-моделей. В своей публикации он акцентировал внимание на неприемлемости «простого переноса на российскую почву абстрактных моделей и схем, почерпнутых из зарубежных учебников», а также «механического копирования опыта других государств», ссылаясь на «чрезмерные издержки» [18, с. 4]. По приходе к власти и проведении оценки текущего состояния страны, Президент России В.В. Путин инициировал формирование собственной государственной бизнес-модели, основанной на концепции реванша. Была разработана «Долгосрочная общенациональная стратегия развития», в рамках которой были определены векторы развития России, направленные на обеспечение ее достойного будущего. В частности, было заявлено: «Россия была и будет оставаться великой страной». Данная стратегия, рассчитанная на долгосрочную перспективу с горизонтами планирования в 15–20 и 30 лет, была нацелена на преодоление затяжного кризиса и создание условий для динамичного и устойчивого экономического и социального прогресса. Фундаментом для разработки этой стратегии послужил профессиональный опыт и знания, полученные Президентом в период его деятельности в советской внешней разведке КГБ.

В своей статье [23, с. 3–6], В.В. Путин определил ключевую цель своей стратегии: «Россия – великая мировая держава, участвующая в установлении нового мирового порядка». Это позволяет выдвинуть гипотезу, объясняющую отказ Путина от западной стратегической модели и поиск им альтернативных образцов.

Президент России В.В. Путин, в самом начале своего пути следовал божьим законам управления Россией, анализируя успешные примеры государств, где религия является основой стратегии (например, ОАЭ). В этом контексте вспоминается и Ирак времен Президента Садда Хусейна, верного союзника России при СССР.

Размышляя о роли религии в государственном управлении, Путин посетил Псково-Печерскую лавру и встретился со старцем отцом Иоанном (Крестьянкиным). После этой беседы, как утверждает, Президент принял решение «вернуться домой», в Россию, осознав, что Божественный замысел о России заключается в ней самой. Это побудило его отказаться от метаний между Западом и Востоком, обрести духовное равновесие, поставив Россию в центр и сделав ее точкой опоры для мира.

С точки зрения стратегии, Путин, минув внутреннее метание и перестройку страны, закрепил за Россией центральное положение на перекрестке цивилизаций – между Западом и Востоком, Севером и Югом. Этот вектор развития был заложен в Концепции внешней политики России, подписанной им летом 2000 года [24, с. 1–3]. Благодаря президентской стратегии и искусной контригре, Европа оказалась перед дилеммой: либо подчиниться роли «заморской колонии» США, либо заключить

стратегический альянс с Большой Евразией. Шахматная доска была перевернута: если в начале пути Путина Россия сама искала свое место между Западом и Востоком, то теперь этот выбор стоит перед Европой. Для вывода страны из состояния застоя и разрухи, Президент Путин, черпая вдохновение в восточной мудрости дзюдо и древнекитайских 36 стратагемах, сформировал ключевые принципы государственной стратегии.

Анализ достижений России показывает, что каждые последующие (7) семь лет Путин поднимает Россию на следующую ступень к ее законному месту в числе мировых держав лидеров, что позволяет говорить о последовательном укреплении ее позиций на мировой арене. Президент Путин, опираясь на принципы военной стратегии, заимствованные у китайских мудрецов, добился значительных результатов. Его курс можно охарактеризовать как возвращение к истокам православной цивилизации, в частности, к наследию Византийской империи. В отличие от Китая, Византия обладала миссией, имевшей значение не только для самой империи, но и для всего мира – миссией спасения. Примечательно, что основные параметры стратегий Китая и Византии демонстрируют высокую степень совпадения. Это свидетельствует о наличии продуманного плана и умении «оседлать время», как говорили о мудрых стратегах в древнем Китае. Стратегический талант Президента Путина, проявляющийся в использовании широкого арсенала приемов из различных культур, вызывает восхищение и одновременно ставит в тупик его западных «партнеров». В основе его подхода лежит византийская стратегия, которая затем получает западную, линейно-логическую интерпретацию. Этот завершающий ход, заключающийся в несоответствии между действием и его словесным описанием, приводит западных «партнеров» в замешательство, а порой и в состояние мистического ужаса перед образом Президента Путина, который они сравнивают с «драконом, сокрытым в облаках».

Стратегия, выстроенная Президентом России В. Путиным по принципам, заложенным в его собственной бизнес-модели, оказалась весьма эффективной. За 25 лет его правления Россия вернула себе позиции влиятельной мировой державы, несмотря на непрекращающиеся с 2014 года жесткие западные санкции, постоянные попытки изоляции в мире и во всех сферах да к тому же вдобавок спровоцированный западом военный конфликт на Украине.

Очевидно, что опыт работы во внешней разведке позволил В. Путину, вероятно, ознакомиться с книгой Збигнева Бжезинского «Великая шахматная доска» (1997 г.) и разработать собственную стратегию, направленную на опережение геостратегических амбиций американского доминирования.

Учитывая планы Запада, Владимир Путин держит свою глобальную стратегию в секрете. Раскрытие ее целей, даже ближайших, может привести

к провалу, поскольку успех этой стратегии напрямую зависит от сохранения ее в тайне.

В качестве одного из подтверждений блестяще реализованной стратегии в России Президента Путина можно привести высказывание американского миллиардера и инвестора Джорджа Сороса. Этот давний критик России еще в 2016 году предвидел трансформацию страны в мировую державу на фоне ослабления Евросоюза. Сорос особо подчеркивал, что Россия стала сильной державой, с которой теперь крайне сложно конкурировать, в отличие от ситуации начала 2000-х годов.

Подводя итоги ниже приведен анализ показателей достижений и рейтингов развития стран за период с 2000 по 2025 год, представленный в Таблице № 4, который позволяет констатировать, что до-

стигнутые обеими странами успешные результаты в государственном правлении во многом являются следствием применения и их успешной реализации эффективных бизнес-моделей, разработанных на национальном уровне.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что как Россия, так и ОАЭ используют косвенно инструменты эффективной бизнес-модели EMAS-7, что доказывает эффективность предложенной методики Коляды А.А. бизнес-моделирования и стратегического менеджмента и свидетельствует о высоких показателях и рейтингах в обеих странах. В таблице № 5 ниже представлены сравнения по косвенному применению инструментов бизнес-модели EMAS-7, в странах ОАЭ и России.

Таблица 4. Достижения и Рейтинг стран ОАЭ и России по развитию за 2000–2024 гг.

Mapping the Nation's Progress in Figures		Russia				United Arab Emaiteas		
	2000	2010	2020	2024	2000	2010	2020	2024
History / World view	1991 - independent from USSR				1971 - independent from UK			
	2008 - World financial crisis							
	2020-2021- World crisis COVID pandemia							
		2015 - 2025 continuesly under USA heavy sanctions and business isolation						
Population in MIO	146.71	143.93	146.37	144.88	0.83	0.95	1.11	1.31
Gross Domestic Product (GDP),	\$ 263.8 B	\$ 1.5 T	\$ 1.71 T	\$ 2.174 T	\$ 104.34 B	\$ 289.79 B	\$ 358.87 B	\$ 537.1 B
Annual Inflation rate by the World Bank	20.20%	3.60%	3.38%	9.50%	1.40%	0.88%	-2.08%	2.30%
Foreign Direct investment (FDI) inflows	\$ 2.68 B	\$ 43.17 B	\$ 9.48 B	US\$3.3 B	\$ -506 M	\$ 8.80 B	\$ 22.8 B	\$45.6 B
Human Develop Index rank	62	65	52	56	45	32	26	15
Human Develop Index value	0.771	0.719	0.822	0.821	0.810	0.815	0.911	0.937
Federal budget Revenue	\$ 24.9 B	\$ 381.9B	\$ 255.7 B	\$ 352.0 B	\$ 5.6 B	\$ 8.08 B	\$ 16.7 B	\$ 17.9 B
Federal budget Expenditure	\$ 26.7 B	\$ 356.8 B	\$ 282.2 B	\$ 357.0 B	\$ 6.3 B	\$ 11.9 B	\$ 16.7 B	\$ 17.4 B
Natural resources oil and gas	Oil 70.0 B barrels / Gas 4.2 T cubic M	Oil 228.6 B barrels / Gas 810.0 T cubic M	Oil 224.2 B barrels / Gas 39.0 T cubic M	Oil 226.2 B barrels / Gas 67.0 T cubic M	Oil 98.8 B barrels / Gas 6.0 T cubic M	Oil 97.8 B barrels / Gas 6.0 T cubic M	Oil 98.0 B barrels / Gas 6.1 T cubic M	Oil 98.0 B barrels / Gas 7.73 T cubic M
Value of Agricultural Production, MIO \$	RUB 0.8 T	RUB 3.1 T	RUB 6.1 T	RUB 8.9 T	\$ 0.2 B	& 0.96 B	\$ 1.1 B	\$ 3.31 B
Forbes list of the World's Most Powerful People	-	No. 4- Vladimir Putin President of Russia	No. 2 - Vladimir Putin President of Russia	No. 3 -Most powerful country	-	No.34 2013 Халифа бен Зайд Аль-Нахайян , President of UAE	No. 20 Mohammed bin Zayed Al Nahyan, President of the UAE	No. 11 - most powerful conutry
Forbes Total Number of Billionarie	-	61	99	48	-	4	2	5
Forbes Total Billionarie Net Worth	-	\$ 265.0 B	\$ 385.1 B	\$ 213.5 B	-	\$ 9.0 B	\$ 9.7 B	\$24.3 B (без Дурова)

Таблица 5. Сходства применения странами ОАЭ и России инструментов бизнес-модели EMAS-7

бизнес- модель EMAS - 7	Задачи	Применение Россией	Применение ОАЭ
1. MVC-1 анализ (Market Volume & Complexity)	Моделирование и прогнозирование объёмов рынка и кластеров в течение горизонта планирования.	с 2000 отошли от США и запада, взяли курс на возрождение России великой державы и курс на Азию и Восток и добились успеха https://strategy24.ru/	с 2016 отошли от США и запада, взяли курс на Россию, Азию и добились успеха. https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision
2. MVC-2 анализ	Прогноз сложности работы в кластерах, внешние факторы влияющие на изменение/		
3. MaRis анализ (Market Risks)	Прогнозирование рисков (внешних и внутренних)		
4. EMAS CSI (Customer Satisfaction Index)	Мониторинг и управление удовлетворённостью клиентов, управление качеством работы компании	Приоритет № 1 , созданы государственные сайты мониторинга и отслежки показателей	Приоритет № 1 , созданы государственные сайты мониторинга и отслежки показателей
5. Brand Equity	Измерение силы бренда и управление ею	2000 - Приоритет № 1 , Репутация страны.	2021 - Указ Президента 10 принципов ОАЭ . 6th принцип: укрепление репутации Эмиратов во всем мире - это национальная миссия всех учреждений.
6. DMM- Decision Making Matrix	Матрица сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов	Теоретически да используют. Практически нет - не ознакомились с инструментом.	Теоретически да используют. Практически нет - не ознакомились с инструментом.
7. Z-уравнение конкурирующих бизнес-моделей	Бизнес моделирование. Анализ и прогнозирование эффективности бизнес-моделей	Теоретически да используют. Практически нет - не ознакомились с инструментом.	Теоретически да используют. Практически нет - не ознакомились с инструментом.

Применение косвенно методики EMAS-7 в обеих странах демонстрирует её значительные преимущества и еще раз доказывает ее эффективность которая приводит к более высокой производительности, помогает выиграть конкуренцию, и делает каждую из стран более устойчивой к внешним и внутренним факторам и рискам.

Заключение

Результаты анализа, представленные в статье, подтверждают, что и правительство России, и правительство ОАЭ используют теоретические аспекты методики бизнес-моделирования EMAS-7 и стратегического менеджмента А.А. Коляды в государственном управлении. Эти подходы уже продемонстрировали свою эффективность, однако можно с уверенностью утверждать, что применение полностью бизнес-модели EMAS-7, а особенно расчетной практической части бизнес-моделирования по методике А. Коляды, с высокой вероятностью значительно увеличат экономические показатели и достижения этих стран а также и других стран.

Во-первых, точные расчеты позволят существенно сократить бюджетные расходы и увеличить доходы государств.

Во-вторых – помогут сосредоточиться на конкурентных преимуществах.

В-третьих, расчеты способствуют выявлению и утверждению более оптимальной бизнес-модели и стратегии для каждой страны так как бизнес-модель EMAS-7 позволяет точно прогнозировать будущие затраты и доходы, учитывая все внешние и внутренние факторы, как указано в Таблице № 1 «Основные преимущества модели EMAS-7 над другими бизнес-моделями».

В России набирает обороты новая бизнес-модель, разработанная А. Колядой. Несмотря на то, что она применяется всего два года, ее потенциал очевиден. В отличие от широко используемых, но устаревших методов, таких как PESTEL и SWOT-анализ, модель Коляды позволяет минимизировать искажения в данных и повысить обоснованность стратегических решений. Использование современных подходов критически важно для эффективного управления как на государственном уровне, так и в бизнесе, поскольку позволяет избежать ошибок, которые могут существенно замедлить прогресс и помешать достижению желаемых результатов.

Для достижения глобального признания и широкого применения бизнес-модели EMAS-7, предлагая перевести соответствующую методику А.А. Коляды на английский язык и задействовать все медийные ресурсы. Активное использование всех медийных ресурсов позволит нам представить эту выдающуюся модель мировому сообществу и сделать ее доступной для пользователей по всему миру. Убеждена, что правительство ОАЭ станет одним из первых стран, кто оценит потенциал бизнес-модели EMAS-7 и приступит в ее внедрению в государственное управление.

Результаты, которые демонстрирует EMAS-7, представляют ценность не только для руководителей государств и бизнеса, но и для научного сообщества. Научные исследователи смогут глубже понять и исследовать феномен успешной бизнес-модели а также принципы успешного создания и внедрения бизнес-модели, а также изучить взаимосвязь между разработкой модели, стратегическими целями государства и организаций.

Литература

1. Al-Suwaidi J. His Highness Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan. Insights into the Journey of the Man of Humanity. // Abu Dhabi: First Edition, 2023. – 375 p.
2. Yakheek M. Strategic Vision of His Highness Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahayn [Электронный ресурс]. // Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/235200626_Strategic_Vision_of_His_Highness_Sheikh_Zayed_Bin_Sultan_Al_Nahyan (дата обращения: 17.05.2025).
3. Коляда А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи: монография. // Москва: Альпина ПРО, Евразийская школа менеджмента и администрирования, 2023. – 616 с.
4. Dannemand Andersen P. The PESTEL Framework and Its Variants for Analysing the Strategic Environment: Evolution, Limitations and Adoption in Energy Policy Research [Электронный ресурс]. // Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5266562 (дата обращения: 17.06.2025).
5. Fadlallah A. Strategic Marketing PESTEL Analysis [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://medium.com/@ahmadfadlallah/strategic-marketing-pestel-analysis-3355825154b3> (дата обращения: 17.06.2025).
6. Siddiqui A. The Use of PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages [Электронный ресурс] // American Journal of Biomedical Science & Research. – Режим доступа: <https://biomedgrid.com/pdf/AJBRS.MS.ID.002046.pdf> (дата обращения: 17.06.2025).
7. Asselin P. Security Studies [Электронный ресурс] // Ante Portal Journal. – 2020. – No. 1(14). – Режим доступа: <https://bibliotekanauki.pl/journals/595> (дата обращения: 17.06.2025).
8. Holford D. The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework [Электронный ресурс]. // Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/242391900_The_False_Expectations_of_Michael_Porter's_Strategic_Management_Framework (дата обращения: 17.06.2025).
9. Hernesniemi H., Lammi M., Ylä-Anttila P. Advantage Finland. The Future of Finnish Industries. // Helsinki: Taloustieto Oy, 1996. – 248 p.
10. Mohapatra S. Information Systems Theory. // Bhubaneswar: Springer Science+Business Media, LLC, 2011. – 646 p.

11. Мински Л., Эрон Д. Что не так со SWOT-анализом [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Россия. – Режим доступа: <https://big-i.ru/management/strategiya/859904> (дата обращения: 20.06.2025).

12. Freyn S. SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate [Электронный ресурс] // Journal of Intelligence Studies in Business. – Режим доступа: <https://journal.lu.lv/jisib> (дата обращения: 20.06.2025).

13. Сбербанк России. SWOT-анализ устарел? Попробуйте TOWS [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://sber.pro/publication/swot-analiz-ustarel-poprobuite-tows> (дата обращения: 20.06.2025).

14. Сухарев П., Григоренко А. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки [Электронный ресурс] // Экономист. – 2008. – № 29. – Режим доступа: https://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.htm (дата обращения: 20.06.2025).

15. Chatzinikolaou D. Towards a Restructuration of the Conventional SWOT Analysis [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/4233> (дата обращения: 28.06.2025).

16. Madsen D. Not dead yet: The rise, fall and persistence of the BCG Matrix [Электронный ресурс]. // Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2954610 (дата обращения: 28.06.2025).

17. Blank S. McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Online. – Режим доступа: <https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies> (дата обращения: 30.06.2025).

18. Путин В. Россия на рубеже тысячелетий [Электронный ресурс] // Независимая Газета. – Режим доступа: https://www.ng.ru/politics/1999-12-30/4_millennium.html (дата обращения: 30.05.2025).

19. Казаков А., Лис Севера. Большая стратегия Владимира Путина. // Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 368 с.

20. Информационный ресурс РИА Новости [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://ria.ru/20250716/vvp-2029385154.html> (дата обращения: 30.06.2025).

21. Al Tayer O. Father of Our Nation. Collected Quotes of Sheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan. // Abu Dhabi: Motivate Publishing, 2017. – 105 p.

22. Ba'alawi S. Sheikh Zayed: A Personal Tribute. How His Philosophy Is Now More Important Than Ever. // Abu Dhabi: Motivate Publishing, 2018. – 142 p.

23. Путин В. Открытое письмо к российским избирателям [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсантъ». – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7563323> (дата обращения: 30.05.2025).

24. Путин В. Концепция внешней политики Российской Федерации [Электронный ресурс] // Независимая Газета. – Режим доступа: https://www.ng.ru/world/2000-07-11/1_concept.html (дата обращения: 30.05.2025).

STRATEGIC MANAGEMENT IN STATE ADMINISTRATION IN RUSSIA AND THE UAE – FROM THE IMPOSSIBLE TO THE POSSIBLE

Petrovets E.A., Kolyada A.A.

Interpipe M.E. FZE, Eurasian School of Management and Administration

This article analyzes the development and progress of the Russian Federation and the United Arab Emirates over the past 25 years. It examines the effectiveness of strategic management tools and business models in public administration in an environment of intense competition and uncertainty caused by external and internal factors, as well as changes in the global geopolitical and socioeconomic situation. The analysis is based on scientific, social, economic, and global sources on both countries. This article presents research findings illustrating specific achievements of countries in various sectors. Particular attention is given to key indicators of national development potential, including intellectual and spatial potential, which influence the development of vital, economic, scientific, natural resource, technological, and defense potential, as well as their overall contribution to the country's GDP.

Keywords: strategic management, strategic goals, strategic planning, business modeling, business model.

References

1. Al-Suwaidi J. His Highness Sheikh Mohamed bin Zayed Al Nahyan. Insights into the Journey of the Man of Humanity. // Abu Dhabi: First Edition, 2023. – 375 p.
2. Yakheek M. Strategic Vision of His Highness Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan [Electronic resource]. // Access mode: https://www.researchgate.net/publication/235200626_Strategic_Vision_of_His_Highness_Sheikh_Zayed_Bin_Sultan_Al_Nahyan (date of access: 17.05.2025).
3. Kolyada A. Next level: strategic management of the new era: monograph. // Moscow: Alpina PRO, Eurasian School of Management and Administration, 2023. – 616 p.
4. Dannemand Andersen P. The PESTEL Framework and Its Variants for Analyzing the Strategic Environment: Evolution, Limitations, and Adoption in Energy Policy Research [Electronic resource]. // Access mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5266562 (accessed: 17.06.2025).
5. Fadlallah A. Strategic Marketing PESTEL Analysis [Electronic resource]. // Access mode: <https://medium.com/@ahmad-fadlallah/strategic-marketing-pestel-analysis-3355825154b3> (accessed: 17.06.2025).
6. Siddiqui A. The Use of PESTEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and Its Advantages [Electronic resource] // American Journal of Biomedical Science & Research. – Access mode: <https://biomedgrid.com/pdf/AJBRS.MS.ID.002046.pdf> (accessed: 17.06.2025).
7. Asselin P. Security Studies [Electronic resource] // Ante Portal Journal. – 2020. – No. 1(14). – Access mode: <https://bibliotekauki.pl/journals/595> (accessed: 17.06.2025).
8. Holford D. The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework [Electronic resource]. // Access mode: https://www.researchgate.net/publication/242391900_The_False_Expectations_of_Michael_Porter's_Strategic_Management_Framework (accessed: 17.06.2025).
9. Hernesniemi H., Lammi M., Ylä-Anttila P. Advantage Finland. The Future of Finnish Industries. // Helsinki: Taloustieto Oy, 1996. – 248 p.
10. Mohapatra S. Information Systems Theory. // Bhubaneswar: Springer Science+Business Media, LLC, 2011. – 646 p.
11. Minsky L., Aaron D. What's wrong with SWOT analysis [Electronic resource] // Harvard Business Review Russia. – Access mode: <https://big-i.ru/management/strategiya/859904> (date accessed: 20.06.2025).
12. Freyn S. SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate [Electronic

resource] // Journal of Intelligence Studies in Business. – Access mode: <https://journal.lu.lv/jisib> (date of access: 20.06.2025).

13. Sberbank of Russia. Is SWOT Analysis Outdated? Try TOWS [Electronic resource]. // Access mode: <https://sber.pro/publication/swot-analiz-ustarel-poprobuite-tows> (date of access: 20.06.2025).

14. Sukharev P., Grigorenko A. SWOT Analysis Method: Its Advantages and Disadvantages [Electronic resource] // Economist. – 2008. – No. 29. – Access mode: https://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.htm (date of access: 20.06.2025).

15. Chatzinikolaou D. Towards a Restructuring of the Conventional SWOT Analysis [Electronic resource]. // Access mode: <https://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/4233> (accessed: June 28, 2025).

16. Madsen D. Not dead yet: The rise, fall, and persistence of the BCG Matrix [Electronic resource]. // Access mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2954610 (accessed: June 28, 2025).

17. Blank S. McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies [Electronic resource] // Harvard Business Review Online. – Available at: [https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-](https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies)

[innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies](https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies) (Accessed: June 30, 2025).

18. Putin V. Russia at the Turn of the Millennium [Electronic resource] // Nezavisimaya Gazeta. – Available at: https://www.ng.ru/politics/1999-12-30/4_millennium.html (Accessed: May 30, 2025).

19. Kazakov A., Fox of the North. Vladimir Putin's Grand Strategy // Saint Petersburg: Piter, 2020. – 368 p.

20. RIA Novosti Information Resource [Electronic resource]. // Access mode: <https://ria.ru/20250716/vvp-2029385154.html> (date accessed: 30.06.2025).

21. Al Tayer O. Father of Our Nation. Collected Quotes of Sheikh Zayed bin Sultan Al Nahyan. // Abu Dhabi: Motivate Publishing, 2017. – 105 p.

22. Ba'alawi S. Sheikh Zayed: A Personal Tribute. How His Philosophy Is Now More Important Than Ever. // Abu Dhabi: Motivate Publishing, 2018. – 142 p.

23. Putin V. Open letter to Russian voters [Electronic resource] // Kommersant newspaper. – Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/7563323> (Accessed: 30.05.2025).

24. Putin V. The Foreign Policy Concept of the Russian Federation [Electronic resource] // Nezavisimaya Gazeta. – Available at: https://www.ng.ru/world/2000-07-11/1_1_concept.html (Accessed: 30.05.2025).

Механизм мотивации персонала к участию в реализации стратегических инициатив

Краснова Марианна Владимировна,

старший преподаватель кафедры менеджмента и инноваций,
Санкт-Петербургский государственный экономический
университет

E-mail: marmoset@yandex.ru

Горбунов Юрий Вадимович,

кандидат экономических наук, доцент кафедры
менеджмента, организации бизнеса и инноваций, Алтайский
государственный университет

E-mail: Barnaul-Gorbunov@mail.ru

Растов Мирон Аркадьевич,

кандидат экономических наук, младший научный сотрудник
лаборатории комплексного исследования пространственного
развития регионов, Институт проблем региональной
экономики РАН

E-mail: rastovm@gmail.com

Рассмотрены возможности быстрой адаптации организаций к изменениям во внешней и внутренней среде посредством создания платформенного механизма мотивации персонала к работе над стратегическими инициативами. Такой механизм обеспечит высокорезультативное управление реализацией стратегических инициатив посредством активного вовлечения персонала в работу над ними, уменьшение сопротивления работников внедрению новшеств. В статье определены требования к предлагаемому платформенному механизму мотивации персонала. Разработан алгоритм его функционирования.

Ключевые слова: стратегические инициативы, мотивация персонала, цифровая платформа, искусственный интеллект, виртуальные команды, сеть команд.

Введение

Современный мир всё чаще описывается с помощью таких терминов как эпоха перемен, постоянные изменения, непредсказуемость, хаос. Высокая скорость изменений объясняется бурным ростом научных знаний, на основе которых возникают качественно новые, прорывные технологии, которые, меняя друг друга, непрерывно вызывают к жизни новые продукты, совершенствуют способы конструирования, изготовления, доставки продукции. Интенсивные глобальные изменения происходят в мировой экономике, в международной и национальной политике, в экологии. Все это заставляет организации адаптироваться к быстрым, зачастую непредсказуемым переменам. Такое приспособление невозможно без создания соответствующих механизмов, позволяющих вовремя ставить актуальные цели, модернизировать системы управления, в том числе, создавать результативные модели, мотивирующие персонал к разработке и внедрению новшеств.

Существование систем в высоко динамичной внешней среде определило появление в 1990-х годах теории изменений, основателем которой стала профессор Гарвардского университета Кэрол Вайс. Основная идея этой теории заключается в том, что для осуществления изменений необходимо создание инструментов, которые позволят, во-первых, поставить правильные стратегические цели развития системы, во-вторых, отследить и оценить степень их достижения, в-третьих, корректировать выбранные цели и механизм их реализации. При этом каждое изменение подразумевает создание своего, индивидуального механизма его реализации, включающего мотивацию его исполнителей [20].

Во второй половине двадцатого века, как ответ на быстрые непредсказуемые изменения, возникло новое направление в теории управления организацией – «менеджмент изменений» (change management), цель которого – помочь руководителям осуществлять изменения на уровне компаний. Появился новый термин – «организационные изменения», который по-разному трактуется представителями этой теории. Наиболее точное, по нашему мнению, определение этому понятию дал профессор американского Вандерbiltского исследовательского университета, Ричард Дафт: «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения» [18].

Представителями направления change management были разработаны различные модели организационных изменений, прототипом которых явля-

ется трехступенчатая модель социолога германо-американского происхождения Курта Левина «Размораживание (unfreezing), изменения (changing), замораживание (refreezing)». Эта модель демонстрирует, что перемены могут быть успешным, только в том случае, если удастся изменить баланс между силами сопротивления и движущими силами в пользу последних [15]. Преодолеть сопротивление работников внедрению новшеств помогает, в частности, правильно выстроенная система мотивации персонала.

Современные организации все чаще для внедрения инноваций используют систему стратегических инициатив, активно применяя при этом достижения IT-технологий, в том числе искусственного интеллекта [5]. При этом применяются как уже имеющиеся на рынке цифровые платформы, так и создаются собственные, индивидуальные. Актуальность таких цифровых платформ с каждым годом увеличивается.

Цель исследования – определение требований к платформенному механизму мотивации персонала к работе над стратегическими инициативами организации и создание алгоритма его функционирования.

Основная часть

Понятие «стратегическая инициатива» в настоящее время широко используется для характеристики процессов управления как макро-, так и микро– социально-экономическими системами. Существуют различные определения этого понятия. Р. Каплан, Д. Нортон отмечают, что стратегические инициативы представляют собой ту силу, которая придает организационной массе ускорение, преодолевая инерцию и сопротивление изменениям. Стратегические инициативы – это собрание независимых дополнительных проектов и программ с определенными сроками, осуществляемых вне рамок ежедневной деятельности организации, цель которых – помочь организации получить запланированные результаты [12].

М. Портер отмечает, что стратегические инициативы – это ключевые проекты или действия, направленные на достижение долгосрочных целей организации. Они разрабатываются в рамках стратегического плана и служат инструментом для реализации стратегии компании. Стратегические инициативы направлены на укрепление позиций на рынке, развитие новых продуктов, улучшение внутренних процессов, расширение на новые рынки или внедрение новых технологий. Они помогают организациям не только адаптироваться к внешним изменениям, но и развивать внутренний потенциал для устойчивого роста [17].

Таким образом, стратегические инициативы организации являются весьма действенным инструментом, позволяющим компаниям быстро адаптироваться к постоянно происходящим изменениям, сохранять и усиливать свою конкурентоспособность. Но реализация стратегических инициатив,

как и внедрение любого другого изменения, закономерно вызывает сопротивление со стороны работников, особенно, если они напрямую затрагивают интересы людей или привычный стиль их работы. Это определяет высокую актуальность правильной мотивации персонала в реализации стратегических инициатив, при этом нужно стремиться к тому, чтобы работники играли не только пассивную роль проводника чьих-то указаний, а могли сами разрабатывать, предлагать новшества, при этом расширяя и углубляя свои знания.

Портфель мотивационных инструментов включает сегодня значимые рабочие задания, возможности для самореализации и профессионального развития, справедливое вознаграждение, благоприятную обстановку, гарантии занятости, дружескую атмосферу на рабочем месте, карьерный рост, дополнительные льготы, профессиональное управление и др.

Однако, если раньше внимание науки и бизнес-сообщества было сосредоточено на поиске, с позиций бихевиористской концепции Б.Ф. Скиннера, внешних «подкреплений» определенных типов поведения, то сегодня приоритет отдается социально-когнитивной теории А. Бандуры и возможности влияния на поведение посредством манипулирования когнитивными процессами сотрудников [2].

В рамках подхода к пониманию человеческой мотивации, называемого «теория самодетерминации», современные исследования мотивации, как правило, строятся вокруг трёх вопросов:

«Могу ли я выполнить эту задачу?»;

«Хочу ли я выполнить эту задачу и почему?»;

«Что мне нужно сделать, чтобы успешно выполнить эту задачу? [14; 11].

Речь идет о понятии «самоэффективность», то есть не столько о навыках сотрудника, сколько о его суждении о том, что он может сделать с теми навыками, которые у него есть [9]. Механизм мотивации должен обеспечивать возможность осознанного контроля сотрудника над собственными метакогнитивными процессами: понимание своих сильных и слабых сторон, постановка целей, мониторинг и оценка, корректировка стратегий по мере необходимости.

Для целей нашего исследования важно привести тезис Шэрон К. Паркер о так называемом ролевом диапазоне самоэффективности: чувстве уверенности индивида в собственной способности выполнять более широкую и более проактивную роль за пределами традиционных, установленных технических требований [16]. В организации следует создать условия для расширения ролевого диапазона эффективности работников.

Цифровая трансформация изменяет характер трудовой деятельности, что предполагает поиск новых инструментов мотивации [6; 8].

Преимущества, которые дает бизнесу использование цифровых инструментов, могут быть использованы за счет создания платформенного механизма мотивации к работе над стратегическими инициативами организации (рисунок 1).

Платформы создаются под каждую стратегическую инициативу.

Следует отметить, что возможности платформ для совместной работы достаточно широко описаны в литературе [1; 7].

Платформенный механизм мотивации позволяет каждому сотруднику в силу служебных обязанностей или инициативно включиться в этот процесс.

Причем развертывание и масштабирование платформ должно подчиняться принципу «minimum viable product» (MVP, минимально жизнеспособный продукт), то есть на первых этапах достаточно, чтобы они были способны выполнять минимальные функции [10; 19]. Первое время основная задача – получение обратной связи для формирования гипотез дальнейшего развития. Это позволяет снизить затраты и риски, если идея не работает, например, из-за неверных предположений.

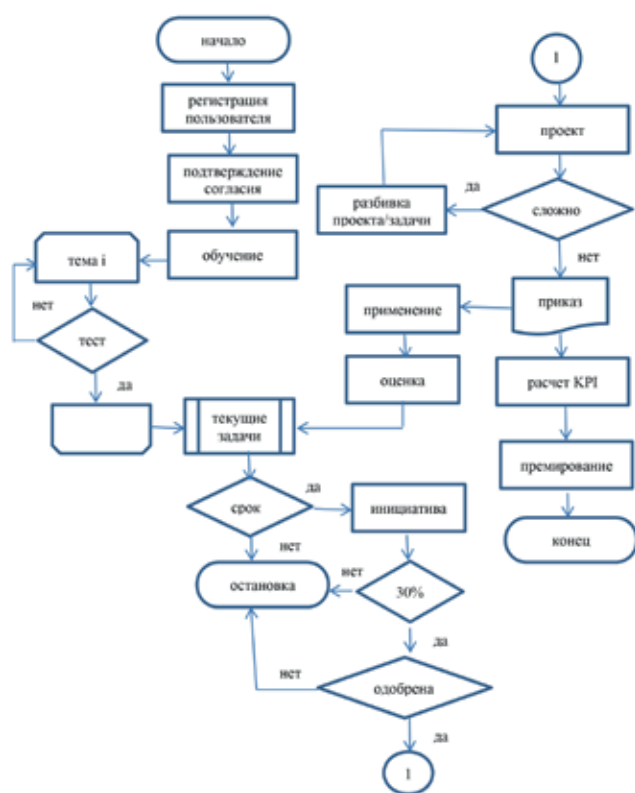


Рис. 1. Алгоритм платформенного механизма мотивации персонала к участию в работе над стратегическими инициативами организации

Регистрация в качестве пользователя платформы соответствующей стратегической инициативы подтверждает понимание условий ее использования и согласие на обработку данных журнала, где отслеживается работа платформы, выявляются и диагностируются ошибки, анализируется поведение участников.

На этапе обучения устраняются индивидуальные пробелы в знаниях. Это касается не только Hard skills и актуальных требований, но и навыков виртуального общения, компетентности в использовании информационных технологий, владения методами целеполагания, распределения ролей в команде, становления командных норм, решения

проблем, управления конфликтами, самообразования [3].

К наполнению контента и разработке тестов для обучения пользователей должен быть привлечен определенным образом обученный искусственный интеллект. При этом следует максимально использовать его возможности как речевого агента.

ИИ, анализируя прошлые результаты, может персонализировать процесс обучения, темп и предпочтительные методы обучения, соответствующим образом адаптировать темы курса [4].

При этом необходимо не только предлагать пользователю выбрать ответы из заранее заданного списка, но и предоставить возможность вводить собственные суждения относительно поставленного вопроса.

Идеальным результатом для каждого пользователя будет прохождение тестов по всем темам с первого раза, при этом можно было бы возвращаться к любой из тем необходимое число раз, так как овладение формируемыми компетенциями является залогом эффективной последующей командной работы.

Блок «Текущие задачи» является ключевым в модели. Здесь пользователь не только получает доступ ко всем документам, регламентирующим область деятельности, в отношении которой возникла идея совершенствования, но и может сформировать мнение о ее состоянии, ознакомившись с аудиторскими отчетами и заключением руководства по результатам ее оценки, с одобренными инициативами и реализуемыми проектами.

В этом блоке каждый день обновляются задачи, которые необходимо выполнить на этот день и в ближайшее время, а также указываются запланированные действия.

По сути, на платформе действуют виртуальные команды – группы, члены которых разделены пространством, временем, организационными границами и взаимодействуют с помощью технических средств [3].

Требуется хорошо отлаженная процедура установления операционного ритма взаимодействия, формирования структуры каналов общения в чате, мессенджерах, по электронной почте, или телефону.

Источником риска в таких командах является отсутствие или утрата доверия между участниками, препятствующее сплоченности команды, групповой идентификации и взаимному продуктивному общению [13].

Такая уязвимость виртуальных команд может быть взята под контроль с помощью коллективного выполнения совместных пробных заданий и упражнений (тимбилдинга), а в последующем приемами медиации.

В случае готовности присоединиться к команде новый пользователь должен иметь возможность активно влиться в команду, участвовать в обсуждении, иметь голос, равный со всеми членами команды, видеть важность собственного вклада в об-

щую работу и выйти на уровень производительности группы в целом [3].

Если пользователь не располагает временем, чтобы присоединиться к команде какого-либо из проектов, и у него нет идей, чтобы сформулировать собственную инициативу, то его действия на платформе приостанавливаются.

Инициатива, сформулированная любым сотрудником, зарегистрировавшимся на платформе, чтобы быть направленной на одобрение членам Комитета по стратегии Совета директоров, должна получить рекомендации не менее чем 30% остальных пользователей платформы.

Если проект, обеспечивающий реализацию инициативы, оценивается куратором как сложный, или задача для пользователя представляется таковой, должен быть проведен поиск действий с более низким уровнем сложности. Чат-бот на основе искусственного интеллекта, обнаружив затруднение, задает вопросы, чтобы определить его характер и оказать необходимую поддержку. Запуск блока «Разбивка проекта/задачи» означает подключение Центра поддержки (департамента (офиса) стратегического управления), который предлагает способы разбиения на части для снижения уровня сложности.

Важно поощрять виртуальную команду, предвидеть трудности, с которыми она может столкнуться при выполнении проекта, рассматривать способы их преодоления. Разбивку проекта со временем можно будет осуществлять с помощью рекомендаций ИИ.

Центр поддержки должен проявлять активность и в случаях, когда пользователь или виртуальная команда в целом отстают от предусмотренного проектом графика.

При этом на хорошем уровне должен быть разработан ресурс «Часто задаваемые вопросы», установлены напоминания о необходимости участвовать в запланированных мероприятиях, включены уведомления о выполненных задачах и т.д. Если возникшие трудности не находят решения предложенными способами, специалисты Центра поддержки должны быть готовы подключиться к решению проблемы.

Когда проект или задача завершены, важно каждому участнику виртуальной команды задать серию вопросов о степени удовлетворенности, о соответствии результатов ожиданиям, о возникших затруднениях.

В функции Центр поддержки входит и работа с журналом, организующим связанные изменения файловой системы. К данным журнала относятся:

- количество и продолжительность сеансов по каждому пользователю и по каждому проекту;
- количество запланированных и выполненных задач;
- количество пользователей, взаимодействовавших с push-уведомлениями;
- количество обращений к ресурсу «Часто задаваемые вопросы»;

- количество обращений, касающихся затруднений определенного характера и т.д.

Использование цифровой платформы для вовлечения персонала в работу над стратегическими инициативами предоставляет большую возможность повысить ориентированность на текущие задачи и облегчить взаимодействие, делая его доступным в выбранное время, в удобном месте и в течение предпочтительного периода времени. Кроме того, обеспечивается гибкая масштабируемость как числа участников, так и задач в рамках каждой инициативы, накопления и распространения основанных на фактических данных практик, полезных при поиске решений по эффективности, из одной системы в другие.

Система KPI пользователей платформы по работе над стратегическими инициативами представлена в таблице 1.

Таблица 1. Расчет индекса KPI пользователя платформы

Показатели	Ед. изм.	Значимость (b _i)	База (a)	План (b)	Факт (с) (условно)	Индекс KPI (b _i · k _i)
Удельный вес тестов, пройденных с первой попытки	%	0,250	80,0	100,0	90	0,125
Удельный вес рекомендаций на инициативу, полученных от новых пользователей платформы	%	0,075	30,0	100,0	70	0,043
Удельный вес рекомендаций на инициативу, полученных от постоянных (вовлеченных) пользователей платформы	%	0,175	30,0	100,0	20	0,025
Суммарное число дней задержки выполнения задач при разработке и реализации проекта	дн.	0,250	5	0	6	-
Удельный вес текста (кодов) пользователя в общем объеме итогового документа (программы)	%	0,250	0	100	40	0,1
Итого		1				0,293

Индекс для *i*-го KPI рассчитывается по формуле:

$$j_i = b_i \cdot \frac{c_i - a_i}{b_i - a_i} \quad (1)$$

В случае, если значение «с» вышло за границы «а», то k=0, а если «с» превзошло «b», то k_i=1. Итоговый индекс для пользователя платформы опре-

деляется суммированием индивидуальных значений по:

$$J = \sum j_i. \quad (2)$$

На эту величину корректируется размер премии сотрудника (10% постоянной части заработной платы сотрудника). В нашем условном примере, размер премии пользователю составит 2,93% от постоянной части его заработной платы. Условием назначения премии является приказ директора об использовании (внедрении) достигнутого по проекту результата.

Любой пользователь может участвовать в реализации нескольких проектов в рамках одной инициативы, и может быть зарегистрированным на нескольких платформах одновременно. Появляется новая организационная модель – «сеть команд», взаимодействующих, в том числе и через пользователей, между собой [6].

Понятно, что показатель «удельный вес текста (кодов) пользователя в общем объеме итогового документа (программы)» является не самым очевидным и простым способом учета индивидуального вклада каждого члена команды в общий результат. Его применение требует значительных и не всегда доступных вычислительных ресурсов. Силу этих причин на первых этапах формирования платформенного механизма могут возникать конфликты.

Центр поддержки платформы совместно с HR-службой должны использовать возможности медиации, чтобы не просто эффективно разрешать возникающие конфликты, но и трансформировать их в ресурсы для развития взаимодействия внутри виртуальных команд, повышения их организационной устойчивости и доверия.

По мере накопления данных в организации могут корректироваться коэффициенты значимости и базовые значения показателей, критерии определения постоянных (вовлеченных) пользователей, размер премий за участие в работе над стратегическими инициативами и т.д.

При этом система KPI руководителей и сотрудников Центра поддержки (департамента (офиса) стратегического управления), осуществляющих координацию работы платформы, должна быть дополнена показателями, характеризующими прогресс в пользовательской активности платформ: среднее число пользователей платформы, средняя продолжительность сеанса; среднее количество дней, в течение которых приложение использовалось.

Результаты исследования

Таким образом, платформенный механизм мотивации персонала для работы над стратегическими инициативами организации в полной мере отвечает следующим требованиям:

- обеспечение высокорезультативного управления реализацией стратегических инициатив посредством активного вовлечения персонала в работу над ними;

- предоставление возможности для самореализации и профессионального развития работников, расширения их ролевого диапазона;
- непрерывное обучение участников цифровой платформы, в том числе, по индивидуальным траекториям;
- демонстрация вклада каждого сотрудника в общую работу, справедливое вознаграждение персонала;
- возможность масштабирования платформы по количеству стратегических инициатив и по числу участников, постоянное совершенствование цифровой платформы.

Предложенный механизм мотивации создает надежные каналы взаимодействия виртуальных команд и их сетей, обогащает компетенция сотрудников, предоставляет им значительные полномочия и автономность, поддерживает свободный поток информации и эффективную обратную связь, обеспечивая тем самым высокорезультативное управление реализацией стратегических инициатив в организации.

Литература

1. Бабкин А.В., Шкарупета Е.В. Цифровые интеллектуальные про-мышленные экосистемы Индустрии 5.0: учебное пособие. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – 167 с.
2. Келлоуэй И., Барлинг Дж. Работа со знаниями как форма организационного поведения // Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – С. 392–421.
3. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 64–71.
4. Коновалова В.Г. Перспективы и проблемы применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном обучении // Тренды экономического и управленческого образования. Материалы Международного форума. – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2025. – С. 60–64.
5. Краснова М.В., Бездудная А.Г. Работа над инициативами по совершенствованию систем управления в организации // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 4. – С. 251–254.
6. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России: монография. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 150 с.
7. Юань Ю., Джерди Ф., Харламова Т.Л. Роль цифровых платформ в управлении организационными инновациями // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6–1 (144). – С. 148–153.
8. Яковлева Е.В., Зуйкова Е.П. Мотивация работников в период развития индустрии 4.0 // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – № 2. – С. 405–418.
9. Bandura A. et al. Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice Hall, 1986. – 640 p.

10. Blank S. et al. Why the lean start-up changes everything // Harvard business review. – 2013. – Т. 91. – № 5. – Pp. 63–72.

11. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health // Canadian Psychology. – 2008. – Т. 49. – Pp. 182–185.

12. Kaplan R., Norton D. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Publisher Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.

13. Kayworth T.R., Leidner D.E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams // Journal of Management Information Systems. – 2002. – № 18(3). – Pp. 7–40.

14. Lai E.R. Motivation: A literature review // Person Research's Report. – 2011. – Т. 6. – Pp. 40–41.

15. Lewin K. The complete social scientist: a Kurt Lewin reader. Washington, DC: American Psychological Association, 1999. – 363 p.

16. Parker S.K. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions // Journal of applied psychology. 1998. – Т. 83. – № 6. – P. 835.

17. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.

18. Richard L. Daft Organization Theory and Design. Publisher Mason, OH: Thomson South-Western, 2020. – 688 p.

19. Ries E. Minimum viable product: a guide // Startup lessons learned. – 2009. – Т. 3. – № 1. [Электронный ресурс]. URL: http://soloway.pbworks.com/w/file/fetch/85897603/1+%20Lessons%20Learned_%20Minimum%20Viable%20Product_%20a%20guide2.pdf (дата обращения: 10.11.2025).

20. Weiss C.H. Theory based evaluation: Past, present, and future // New directions for evaluation. – 1997. – Т. 1997. – № 76. – Pp. 41–55.

A MECHANISM FOR MOTIVATING EMPLOYEES TO PARTICIPATE IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC INITIATIVES

Krasnova M.V., Gorbunov I.V., Rastov M.A.

Saint Petersburg State University of Economics, Altai State University, Institute of Regional Economic Problems

The article examines the potential for organizations to quickly adapt to changes in the external and internal environment by creating a platform-based mechanism for motivating employees to work on strategic initiatives. Such a mechanism will ensure highly effective management of strategic initiatives by actively engaging employees in their work and reducing employee resistance to the introduction of innovations. The article defines the requirements for the proposed platform-based mechanism for employee motivation and develops an algorithm for its operation.

Keywords: strategic initiatives, employee motivation, digital platform, artificial intelligence, virtual teams, team network

References

1. Babkin A.V., Shkarupeta Ye.V. Tsifrovyye intellektual'nyye pro-myshlennyye ekosistemy Industrii 5.0: uchebnoye posobiye. – SPb.: POLITEKH-PRESS, 2023. – 167 s.

2. Kellouey I., Barling Dzh. Rabota so znaniyami kak forma organizatsionnogo povedeniya // Upravleniye znaniyami: Khrestomatiya / Per. s angl. – SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2010. – S. 392–421.

3. Kozhevnikova L.V., Starovoytova I. Ye. Formirovaniye virtual'nykh komand: udalennyy timbilding i liderstvo // Vestnik universiteta. – 2022. – № 4. – S. 64–71.

4. Konovalova V.G. Perspektivy i problemy primeneniya tekhnologii iskusstvennogo intellekta v korporativnom obuchenii // Trendy ekonomicheskogo i upravlencheskogo obrazovaniya. Materialy Mezhdunarodnogo foruma. – Tomsk: Natsional'nyy issledovatel'skiy Tomskiy gosudarstvennyy uni-versitet, 2025. – S. 60–64.

5. Krasnova M.V., Bezudnaya A.G. Rabota nad initsiativami po sover-shenstvovaniyu sistem upravleniya v organizatsii // Innovatsii i investitsii. – 2025. – № 4. – S. 251–254.

6. Tendentsii i perspektivy razvitiya upravleniya personalom v Rossii: monografiya. – M.: Izdatel'skiy dom GUU, 2018. – 150 s.

7. Yuan' YU., Dzherdi F., Kharlamova T.L. Rol' tsifrovyykh platform v upravlenii organizatsionnymi innovatsiyami // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2023. – № 6–1 (144). – S. 148–153.

8. Yakovleva Ye. V., Zuykova Ye.P. Motivatsiya rabotnikov v period razvitiya industrii 4.0 // Ekonomika truda. – 2018. – Т. 5. – № 2. – S. 405–418.

9. Bandura A. et al. Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice Hall, 1986. – 640 p.

10. Blank S. et al. Why the lean start-up changes everything // Harvard business review. – 2013. – Т. 91. – № 5. – Pp. 63–72.

11. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health // Canadian Psychology. – 2008. – Т. 49. – Pp. 182–185.

12. Kaplan R., Norton D. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Publisher Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.

13. Kayworth T.R., Leidner D.E. Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams // Journal of Management Information Systems. – 2002. – № 18(3). – Pp. 7–40.

14. Lai E.R. Motivation: A literature review // Person Research's Report. – 2011. – Т. 6. – Pp. 40–41.

15. Lewin K. The complete social scientist: a Kurt Lewin reader. Washington, DC: American Psychological Association, 1999. – 363 p.

16. Parker S.K. Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions // Journal of applied psychology. 1998. – Т. 83. – № 6. – P. 835.

17. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.

18. Richard L. Daft Organization Theory and Design. Publisher Mason, OH: Thomson South-Western, 2020. – 688 p.

19. Ries E. Minimum viable product: a guide // Startup lessons learned. – 2009. – Т. 3. – № 1. [Электронный ресурс]. URL: http://soloway.pbworks.com/w/file/fetch/85897603/1+%20Lessons%20Learned_%20Minimum%20Viable%20Product_%20a%20guide2.pdf (дата обращения: 10.11.2025).

20. Weiss C.H. Theory based evaluation: Past, present, and future // New directions for evaluation. – 1997. – Т. 1997. – № 76. – Pp. 41–55.

Руденко Владимир Евгеньевич,

аспирант кафедры Экономики и организации производства,
Российский государственный аграрный университет – МСХА
имени К.А. Тимирязева
E-mail: RudRGAU@yandex.ru

Проведен комплексный анализ действующей системы правового регулирования технической конопли в Российской Федерации. Определен ключевой элемент регулирования отрасли в виде установленного порога содержания тетрагидроканнабинола (ТГК) в технической конопле не более 0,1% в сухой массе верхних частей растений и связанных с ним требований контроля. Приведено сопоставление российской и зарубежной практики, а также анализ современных научных публикаций по данной проблематике. Выделены экономические последствия действующих норм для производителей, переработчиков и инвесторов. Сформулированы предложения по адаптации порогов ТГК, совершенствованию стандартов, процедур сертификации и механизмов правоприменения с учетом международного опыта и необходимости обеспечения общественной безопасности и прозрачности оборота продукции, в целом направленные на снижение регуляторной неопределённости, стимулирование инноваций и рост долгосрочной инвестиционной привлекательности отрасли.

Ключевые слова: техническая конопля; коноплеводство; ТГК; правовое регулирование; стандартизация; аграрная политика.

Введение

Техническая конопля становится все более заметным элементом аграрной политики России. Посевные площади культуры, минимальные в начале прошлого десятилетия, демонстрируют устойчивый рост благодаря сочетанию селекционных достижений, государственной поддержки коноплеводства и появления стабильного спроса на волокно, семена и продукты глубокой переработки. При этом правовое регулирование отрасли остаётся противоречивым. В международной практике промышленная конопля в большинстве случаев определяется как растение с содержанием ТГК до 0,3% в пересчёте на сухую массу, а в ряде стран – до 1%. Российский порог в 0,1% существенно ниже и уже несколько лет является предметом дискуссии в научном сообществе и среди отраслевых объединений.

Цель исследования – проведение комплексной оценки организационного режима регулирования технической конопли в Российской Федерации и формирование предложений по совершенствованию регулирования и стандартизации.

Объект исследования – отрасль технической конопли Российской Федерации.

Предмет исследования – совокупность организационных норм, стандартов и правовых элементов, определяющих допуск к обороту и контроль за технической коноплей и производными продуктами, а также экономические эффекты этих норм для участников агропромышленного комплекса.

Методика исследования – анализ федеральных законов, подзаконных актов и межгосударственных стандартов, методика сопоставления российского регулирования с правовыми режимами ЕС, США, Канады и других стран. При анализе использовались данные российских и международных исследований в области регулирования отрасли технического коноплеводства, элементов организационного механизма применительно к данной отрасли, а также отраслевые аналитические обзоры.

Основные положения данного исследования:

- Изучение нормативноправового регулирования производства технической конопли и его потенциального влияния на экономическую эффективность;
- исследование принятого верхнего порога в 0,1% ТГК и сопоставление с международной практикой;
- экономический аспект отрасли технической конопли в России в разрезе организационного регулирования.

Результаты

Организационный режим технической конопли в РФ характеризуется главным образом двойной природой, как объект одновременно аграрного производства и контроля наркотиков. Помимо этого, существует зависимость правосубъектности производителей от наличия сортов в Госреестре и соблюдения жесткого порога ТГК. Российские исследователи, занимающиеся данным вопросом, указывают на фрагментарность регулирования и необходимость систематизации норм, касающихся конопли, в отдельный комплексный акт [3, 6].

Порог 0,1% ТГК в РФ распространяется на:

- коноплю, культивируемую исключительно в промышленных целях, не связанных с производством наркотических средств и психотропных веществ;
- коноплю, используемую для производства медицинских средств и препаратов (при соблюдении дополнительных требований к обороту сырья).

При анализе правового регулирования продукции технического коноплеводства, следует подчеркнуть, что законодательно допустимое содержание ТГК в волокнистой или посевной конопле в России составляет 0,1%, тогда как в США, Канаде, Австралии, Китае и большинстве стран ЕС действует порог 0,3% [9, 10].

В отличие от ряда зарубежных правовых актов, российское нормативное регулирование не содержит развернутого, опирающегося на экспериментальные и эпидемиологические данные научного обоснования выбранного численного значения порогового уровня содержания ТГК. В специализированной литературе указывается, что закрепление именно порога 0,1% во многом является результатом сочетания селекционных, политических и административно-правовых факторов, сложившихся к моменту формирования современной регуляторной модели [4].

Современная логика предположительно связана с тем, что в советский период последовательно реализовывалась программа выведения сортов конопли с ультранизким содержанием ТГК в диапазоне примерно от 0,02 до 0,1%, ориентированная на полное устранение какого-либо наркотического потенциала сырья, в соответствие с действовавшими тогда излишне жесткими антинаркотическими стандартами тех лет. К моменту принятия действующих норм значимая часть отечественных сортов уже стабильно укладывалась в интервал до 0,1%, что делало данный ориентир технически достижимым и институционально удобным. Политическое измерение выбора порога обусловлено высокой долей конопли в структуре нелегального наркорынка: при такой конфигурации рисков для законодателя более привлекателен максимально консервативный подход, позволяющий задать жесткую границу и тем самым минимизировать вероятность перетока промышленного сырья в нелегальный оборот. Наконец, административный аспект связан

с тем, что низкий и однозначно трактуемый порог упрощает правоприменение: любое фиксируемое превышение уровня 0,1% автоматически квалифицируется как нарушение условий промышленного культивирования, что снижает пространство для интерпретаций и спорных оценок со стороны участников рынка и контролирующих органов.

Таким образом современное обоснование порога 0,1% ТГК носит преимущественно политико-превентивный, административный и исторический характер, опираясь на успехи советской селекции, показавшей техническую достижимость столь низких значений. Однако, в современных высококонкурентных реалиях, данный предельный порог содержания ТГК уже не выглядит столь актуальным и отвечающим вызовам времени, и вероятно нуждается в доработке [1, 2].

В международной токсикологической и эпидемиологической литературе последовательно подчеркивается, что при содержании ТГК на уровне порядка 0,3% и ниже растительное сырьё практически не обладает рекреационным наркотическим потенциалом. Для достижения заметного психоактивного эффекта в этом случае необходимо потребление таких объемов биомассы, которые физически нереализуемы для обычного человека и потому не представляют практического интереса с точки зрения немедицинского употребления. В этих рамках порог в 0,3% рассматривается исследователями и регуляторами как взвешенный компромисс между задачей минимизации социальных и медицинских рисков и потребностью в устойчивом развитии отрасли, ориентированной на использование технической конопли как промышленного сырья.

На этом фоне установленный в России более жесткий порог в 0,1% объективно формирует дополнительные издержки для участников рынка [5]. Он приводит к заметному сокращению круга сортов, которые могут легально возделываться и вовлекаться в хозяйственный оборот, тем самым ограничивая доступный производителям генетический и технологический выбор. Одновременно возрастает вероятность того, что фактическое содержание ТГК в урожае окажется выше установленной границы под воздействием неблагоприятных погодных условий, в том числе засухи и стрессовых факторов для растений, причём такая ситуация возможна даже при использовании сертифицированных сортов. В совокупности это усиливает регуляторную неопределённость, повышает риск потерь для производителей и снижает привлекательность инвестиций в отрасль технического коноплеводства.

Опубликованные материалы и интервью фиксируют случаи, когда производители, соблюдающие установленные требования, сталкивались с претензиями силовых органов из-за отсутствия чётких критериев оценки готовой продукции и транспортируемого сырья [7]. Принимая это во внимание, можно говорить о существенной «регуляторной надбавке» к себестоимости продукции отрасли, обусловленной не только фактическими затрата-

ми на контроль ТГК, но и необходимостью постоянного юридического сопровождения операций [8].

Можно выделить несколько ключевых направлений реформ, которые при их последовательной реализации способны одновременно снизить чрезмерную регуляторную нагрузку на участников легального рынка и при этом сохранить, а в ряде аспектов даже усилить эффективность контроля за нелегальным оборотом наркотиков. Эти направления затрагивают как параметры правового определения технической конопли, так и институциональную архитектуру контроля и меры экономического стимулирования отрасли.

Корректировка порога ТГК. Наиболее очевидным и в то же время принципиальным шагом представляется пересмотр установленного порога содержания тетрагидроканнабинола в сторону его повышения для технической конопли до диапазона 0,2–0,3%. Учитывая сложившуюся международную практику, целесообразно ориентироваться на значение 0,3%, уже закреплённое в нормативных актах Европейского союза, США и Канады. Переход к такому порогу позволил бы существенно расширить доступный для производителей набор сортов, уменьшить риск случайного превышения установленного значения под влиянием погодных и иных стрессовых факторов, а также повысить устойчивость и конкурентоспособность российского коноплеводства на глобальных рынках. Одновременно с этим возникает необходимость дифференцировать требования в зависимости от категории продукции: для пищевых продуктов, косметики и кормов следует устанавливать отдельные, более жёсткие, но научно обоснованные предельные уровни содержания ТГК, выраженные, к примеру, в миллиграммах на килограмм готового продукта. Эти параметры должны учитывать реальные риски системного воздействия на здоровье человека и не сводиться к механическому копированию растительного порога [4, 5]. Важным элементом реформы также является нормативное закрепление самой дефиниции «техническая конопля»: целесообразно дополнить Федеральный закон № 3-ФЗ «О наркотических средствах и психотропных веществах» или принять специальный профильный акт, в котором будет чётко определено, что под технической коноплей понимаются растения и сорта, включённые в Государственный реестр и соответствующие установленному порогу содержания ТГК, с одновременным указанием допустимых сфер использования – от получения волокна и семян до производства широкого спектра промышленных продуктов.

Развитие системы стандартов и методик измерения ТГК. Не менее важным направлением выступает формирование согласованной и прозрачной системы стандартизации измерений. Речь идёт о разработке и утверждении межотраслевого ГОСТа, который бы единообразно регламентировал методы определения содержания ТГК как в растительном сырье, так и в продуктах переработки технической конопли на разных стадиях тех-

нологической цепочки. Наличие такого стандарта снизило бы неопределённость для производителей и контролирующих органов, а также позволило бы унифицировать требования на национальном уровне. Ключевым условием эффективности этой системы должно стать признание результатов аккредитованных лабораторий всеми надзорными и правоохранительными органами, что минимизирует дублирование экспертиз, сокращает транзакционные издержки бизнеса и делает процедуру контроля более предсказуемой и экономически рациональной.

Институциональное разграничение контроля за промышленной коноплей и наркорынком. С точки зрения институциональной архитектуры назрела необходимость более чёткого отделения регулирования легального промышленного сегмента от сферы борьбы с нелегальным оборотом наркотиков. Одним из возможных решений является создание специализированного подразделения или уполномоченного органа, отвечающего за сопровождение проектов в области промышленной технической конопли, координацию взаимодействия с правоохранительными структурами и разъяснительную работу для участников рынка. Законодательное закрепление презумпции добросовестности в отношении хозяйствующих субъектов, работающих с сортами из Госреестра и строго соблюдающих установленный регламент измерения ТГК, позволило бы сместить акцент контроля с формальных нарушений к фактическим рискам. В этой логике проверки должны строиться на специализированном, риск-ориентированном подходе, при котором приоритетом становятся случаи явных и значимых нарушений, а не незначительные технические несоответствия в документообороте или единичные пограничные отклонения, обусловленные объективными факторами.

Экономическое стимулирование и повышение прозрачности статистики. Наконец, важным условием устойчивого развития отрасли выступают меры экономической поддержки, подкреплённые качественной статистической базой. Выделение технической конопли в отдельную позицию официальной статистики позволит более точно оценивать её вклад в валовой региональный продукт, занятость и экспортный потенциал, а также формировать более аргументированные предложения по государственной поддержке. При разработке субсидий и программ господдержки необходимо учитывать специфические, зачастую повышенные транзакционные издержки отрасли, включая затраты на лабораторный контроль, сертификацию, соблюдение сложных регуляторных процедур; частичная или полная компенсация таких расходов могла бы существенно снизить барьеры входа и расширить круг участников рынка. Дополнительным направлением является стимулирование кооперации производителей в форме отраслевых союзов, ассоциаций и территориальных кластеров, которые способны консолидировать ресурсы, формировать общую инфраструктуру контроля и переработки, продви-

гать интересы отрасли на национальном и международном уровнях и, в конечном счёте, повышать её долгосрочную конкурентоспособность.

Заключение

Организационный режим регулирования технической конопли в России в настоящее время характеризуется сочетанием как положительных факторов, таких как легализация промышленного культивирования, рост посевных площадей, формирование сегментов глубокой переработки, так и структурных ограничений, связанных с нормами из законодательства. Порог 0,1% ТГК изначально опирался на успехи советской селекции, однако в современных условиях он стал фактором, ограничивающим конкурентоспособность отрасли и повышающим регуляторную неопределённость для производителей. Особенно остро этот вопрос встал в формате соответствия политике импортозамещения иностранной продукции. Сравнительный анализ показывает отсутствие убедительных научных оснований для сохранения столь жесткого порога при наличии устоявшейся международной практики значения 0,3%. Реализация предложенных мер регулирования рынка технической конопли позволила бы снизить дополнительные расходы отрасли, повысить четкость правоприменения и раскрыть экономический потенциал технической конопли в России, сохраняя при этом необходимый уровень контроля над нелегальным оборотом наркотических средств.

Литература

1. О наркотических средствах и психотропных веществах: федеральный закон Российской Федерации от 08.01.1998 № 3-ФЗ «О наркотических средствах и психотропных веществах» (ред. действующая) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 2. – Ст. 219.
2. Об установлении сортов наркосодержащих растений, разрешенных для культивирования для производства используемых в медицинских целях и (или) ветеринарии наркотических средств и психотропных веществ, для культивирования в промышленных целях, не связанных с производством или изготовлением наркотических средств и психотропных веществ, а также требований к сортам и условиям их культивирования: постановление Правительства Рос. Федерации от 06.02.2020 № 101 // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 7. – Ст. 938.
3. Серков В.А., Кабунина И.В. К аспекту нормативноправового регулирования выращивания и переработки конопли посевной в России // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2022. – № 1 (385). – С. 99–102.
4. Денисенко К.С., Дускаев Г.К., Аринжанова М.С. Использование продуктов переработки технической конопли в кормлении животных и птиц (обзор) // Животноводство и кормопроизводство. – 2022. – Т. 105, № 3. – С. 95–109.

5. Резниченко И.Ю. Потенциал фитохимических веществ *Cannabis sativa* L. в индустрии питания // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2023. – № 9. – С. 200–209.

6. Мельникова Е.О. Перспективы развития коноплеводства // Актуальные проблемы агробизнеса: матер. студ. конф. Урал. гос. аграр. унта. – Екатеринбург, 2023. – С. 21–27.

7. Минпромторг решил обезопасить производство конопли от претензий полиции // РБК. – 2021. – 21 окт. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

8. От масла до каната: особенности национального коноплеводства // Oleoscope. Аналитический центр по масличным культурам. – 2023. – 9 февр. – Режим доступа: <https://oleoscope.com> (дата обращения: 10.11.2025).

9. Hemp // European Commission. Agriculture and Rural Development. – 2024. – Режим доступа: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата обращения: 10.11.2025).

10. DeCarlo J., Weaver M. Keeping the High out of Hemp: Global THC Standards // Executive Briefings on Trade. – U.S. International Trade Commission. – 2022. – 14 p.

ORGANIZATIONAL REGIME FOR REGULATION OF INDUSTRIAL HEMP IN RUSSIA

Rudenko V.E.

Russian State Agrarian University – Timiryazev Moscow Agricultural Academy

A comprehensive analysis of the current legal framework governing industrial hemp in the Russian Federation has been conducted. A key regulatory element has been identified in the form of the established threshold for tetrahydrocannabinol (THC) content in industrial hemp—no more than 0.1% in the dry matter of the upper parts of the plants—along with the related control requirements. A comparison of Russian and international regulatory practices is provided, as well as an examination of contemporary scientific publications on this issue. The economic implications of the existing norms for producers, processors, and investors are highlighted. Proposals are formulated for adjusting THC thresholds, improving standards, certification procedures, and enforcement mechanisms, taking into account international experience and the need to ensure public safety and transparency in product circulation. Overall, these measures are aimed at reducing regulatory uncertainty, stimulating innovation, and increasing the long-term investment attractiveness of the industry.

Keywords: industrial hemp; hemp cultivation; THC; legal regulation; standardization; agricultural policy.

References

1. On Narcotic Drugs and Psychotropic Substances: Federal Law of the Russian Federation No. 3-FZ of 8 January 1998 “On Narcotic Drugs and Psychotropic Substances” (as currently in force) // Collection of Legislation of the Russian Federation. 1998. No. 2. Art. 219.
2. On Establishing Varieties of Narcotic-Containing Plants Permitted for Cultivation for the Production of Narcotic Drugs and Psychotropic Substances Used for Medical and/or Veterinary Purposes, for Cultivation for Industrial Purposes Not Related to the Production or Manufacture of Narcotic Drugs and Psychotropic Substances, as well as Requirements for the Varieties and Conditions of Their Cultivation: Resolution of the Government of the Russian Federation No. 101 of 06.02.2020 // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2020. – No. 7. – Art. 938.
3. Serkov V.A., Kabunina I.V. On the Aspect of Regulatory and Legal Framework for the Cultivation and Processing of Industrial

Hemp in Russia // International Agricultural Journal. – 2022. – No. 1 (385). – pp. 99–102.

4. Denisenko K.S., Duskaev G.K., Arinzhanova M.S. Use of Products of Industrial Hemp Processing in Feeding Animals and Poultry (Review) // Animal Husbandry and Feed Production. – 2022. – Vol. 105, No. 3. – pp. 95–109.

5. Reznichenko I. Yu. The Potential of Phytochemicals of Cannabis sativa L. in the Food Industry // Bulletin of the Krasnoyarsk State Agrarian University. – 2023. – No. 9. – pp. 200–209.

6. Melnikova E.O. Prospects for the Development of Hemp Cultivation // Current Issues of Agribusiness: Proceedings of the Student Conference of Ural State Agrarian University. – Yekaterinburg, 2023. – pp. 21–27.

7. Ministry of Industry and Trade Decided to Protect Hemp Production from Police Claims // RBC. – 2021. – October 21. – Available at: <https://www.rbc.ru> (accessed: 10.11.2025).

8. From Oil to Rope: Features of National Hemp Cultivation // Oleoscope. Analytical Center for Oilseed Crops. – 2023. – February 9. – Available at: <https://oleoscope.com> (accessed: 10.11.2025).

9. Hemp // European Commission. Agriculture and Rural Development. – 2024. – Режим доступа: <https://agriculture.ec.europa.eu> (accessed: 10.11.2025).

10. DeCarlo J., Weaver M. Keeping the High out of Hemp: Global THC Standards // Executive Briefings on Trade. – U.S. International Trade Commission. – 2022. – 14 p.

Изменение моделей международной торговли продукцией агропромышленного комплекса с позиций воздействия на продовольственную безопасность

Смирнов Евгений Николаевич,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и международных экономических отношений ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
E-mail: smirnov_en@mail.ru

Карелина Екатерина Александровна,

доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
E-mail: opferpriesterin@mail.ru

В статье проводится анализ изменений, происходящих в современной международной торговле продукцией агропромышленного комплекса (АПК) в условиях перехода от открытости международного обмена, обусловленного глобализацией, к большей фрагментации агропродовольственных рынков. Оценена современная структура международной торговли продовольствием и сельскохозяйственным сырьем с точки зрения воздействия обмена на результаты в области питания и продовольственную безопасность. Подтверждены противоречивые результаты экономической политики в сфере внешней торговли продовольствием.

Ключевые слова: экспорт, импорт, мировой рынок, агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, международная торговля, питание.

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что современная международная торговля продукцией АПК во многом способствует распространению новых моделей питания в мире, критически воздействуя на достижение продовольственной безопасности. В 2000–2021 гг. энергетическая ценность реализованных в мире пищевых продуктов удвоилась, составив почти 5 тыс. трлн ккал, а ежедневная душевая торговля за этот период в пересчете на энергетическую ценность возросла с 930 до 1640 ккал, тогда как в стоимостном выражении она возросла почти в пять раз. Динамика международной торговли в целом соответствовала переходу к новым моделям питания. Доля основных продуктов в совокупном объеме международной торговли снизилась в 2000–2021 гг. с 48% до 42%, а на минимально переработанные и непереработанные продукты в 2021 году пришлось 65% совокупной энергетической ценности реализованного продовольствия, и продукты глубокой переработки – 7%, обычной переработки – 1,4%. Для продовольственной безопасности и питания импорт остается критически значимым для питательной ценности (в 2000–2021 гг. на 90% возросло поступление по линии международной торговли кальция и витамина С на душу населения).

Международная торговля влияет на питание по многим каналам, обеспечивая большие предложение, разнообразие и доступность продовольствия [5], снижение цен на него, способствует переходу к новым моделям питания и экономическому росту стран. Различные глобальные вызовы трансформируют национальную структуру экспорта продукции АПК [3]. Вместе с тем, взаимосвязь между рационом и международной торговле неоднозначна и сложна (в частности, открытость международной торговли неоднозначно воздействует на ожирение в странах). В связи с этим, целью нашего исследования стала оценка воздействия международной торговли продукцией АПК на результаты, достигаемые странами в области питания и достижение продовольственной безопасности. Эти аспекты, как показано в исследованиях последних лет [1], [4], играют значимую роль для внешней торговли продукцией АПК и продовольственную безопасность нашей страны в целом.

Формирование структуры и моделей международной торговли продукцией АПК

Согласно подходам, принятым в рамках Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25–78–10190, «Исследование механизмов совершенствования внешне-экономических связей агропромышленного комплекса Российской Федерации», <https://rscf.ru/project/25-78-10190/>

(ФАО), группы пищевых продуктов интегрированы в 8 категорий и выделены наиболее торгуемые товары в каждой категории (табл. 1).

Таблица 1. Группы продовольственных товаров

Группа	Наиболее торгуемые товары в группе
Бобовые, семена и орехи	Соевые бобы, семена подсолнечника и рапса, горох, арахис
Жиры и масла	Пальмовое масло, соевое масло, подсолнечное и рапсовое масло
Овощи	Лук, томатная паста, сушеные или замороженные овощи, чеснок
Основные пищевые продукты	Кукуруза, пшеница и пшеничная мука, рис, ячмень
Продукты животного происхождения	Сыры, мясо крупного рогатого скота, куриное мясо и свинина, сухое молоко
Прочие продукты	Готовые пищевые продукты, детское питание, перец стручковый, горький и сладкий, специи
Сладости и напитки	Разные виды сахара-сырца (из свеклы, тростника), рафинад, шоколад, какао-бобы
Фрукты	Бананы, переработанные фрукты, яблоки, авокадо, финики

Источник: составлено авторами по: [2, с. 26].

Ассортимент продуктов и количество их, вовлеченное в международную торговлю, может существенно меняться под влиянием конъюнктуры. В 2000–2022 гг. стоимость мирового товарного экспорта увеличилась в четыре раза, а физический объем – в два. На данном фоне стоимость экспорта сельскохозяйственных и пищевых продуктов в мире возросла почти пятикратно, причем 85% этого мирового экспорта пришлось на пищевые продукты. В 2000–2021 гг. двукратно возросла их энергетическая ценность, достигнув 5000 трлн ккал (эта статистика подтверждается и в исследовании от 2020 года, проведенного С. Траверсо и С. Скьяво [27]. ФАО, учитывая рост населения мира, указывает, что душевая международная торговля пищевыми продуктами в 2000–2021 гг. возросла с 930 до 1640 ккал в день на человека [2, с. 22].

Для многих стран важен как экспорт продовольствия (для развития экспортоориентированных секторов АПК), так и его импорт (чтобы обеспечивать себя разнообразными видами продовольствия). Производительность, плотность населения, климатические условия для развития сельского хозяйства и наличие природных ресурсов – ключевые детерминанты, определяющие чистый баланс внешней торговли продукцией АПК. Те страны, где плотность населения невысока (Австралия, Бразилия, Канада, Россия, США) – в основном являются чистыми экспортерами продовольствия, производя

больше продовольствия, чем потребляя (по крайней мере, если вести пересчет в калории). Чистые импортеры продовольствия – преимущественно страны с высокой плотностью населения (Китай), плохими природно-климатическими условиями для ведения сельского хозяйства (Египет), или с низкой производительностью аграрного сектора (Африка к югу от Сахары). У некоторых стран (страны Северной Африки) зависимость от импорта является критической, то есть импорт им необходимо, чтобы решить проблему голода, поэтому в указанных странах удельный вес чистого импорта продовольствия в структуре совокупного его предложения превышает 50% (в пересчете на калории).

Если мы говорим об улучшении питания, важно учитывать и *товарную структуру международной торговли продовольствием*. В 2000–2021 гг. торговля во всех категориях продовольствия возросла, в том числе основными пищевыми продуктами с 440 до 670 ккал в день на душу населения, продукцией животного происхождения – с 40 до 60 [2, с. 23]. В обороте международной торговли (из расчета калорийности) наибольшая доля принадлежит основным пищевым продуктам. Однако в связи с переходом к новым моделям питания доля основных продуктов в международной торговле продовольствием уменьшилась в 2000–2021 гг. с 48% до 42%, тогда как возросла доля бобовых, масел, жиров, орехов и семян (также незначительно снизилась торговля напитками и сладостями).

Источником большей части калорий в импорте развитых стран остаются основные пищевые продукты. Распространение новых моделей питания приводит к тому, что в импорте стран снижается доля калорий, получаемых от основных пищевых продуктов. При этом с начала 2000 года снижение этой доли у развивающихся стран происходило быстрее, чем у развитых стран, что, вероятно, обусловлено более ранним переходом последних к новым моделям питания, который уже состоялся до 2000 года.

Также необходимо отметить и то, что ввиду низкой калорийности фруктов и овощей, их удельный вес в совокупном объеме международной торговли продовольствием, если ее пересчитывать на калории, очень мал, и в 2021 году в импорте развитых стран составил: по овощам – 1%; по фруктам – 2,3% (одновременно в стоимости импорта развитых стран доля импорта овощей составила 7,2%, а фруктов – 11,5%). В развивающихся странах эти доли были еще ниже. Если брать все категории международной торговли пищевыми продуктами, то наибольший удельный вес в ней занимает торговля напитками и сладостями (22% в 2021 году). На эту категорию товаров в импорте развитых стран пришлось 15% ввозимых калорий и 28% стоимости импорта. В развивающихся странах удельный вес стоимости импорта продукции животного происхождения в шесть раз превышал их долю в общем объеме импортируемых калорий. Также пищевые продукты различаются и по тому, какой глубине переработки они подвергались. В 2000–

2021 гг. вырос объем международной торговли переработанными продуктами, и на продукты, которые не перерабатывались или подверглись минимальной переработке, пришлось 65% калорий, содержащихся в продовольствии, проданном по каналам международной торговли в 2021 году, тогда как на переработанные кулинарные ингредиенты пришлось 27%, продукты глубокой переработки – 7%, обычной переработки – 1,4%. За последние два десятилетия указанные доли остались почти неизменными [2, с. 24–25].

Структура торговли продовольствием, если исходить из глубины его переработки, отличается у развитых и развивающихся стран. Так, в импорте продовольствия развитых стран доля минимально переработанных и непереработанных продуктов составляет 60%, а у развивающихся – 70%, тогда как доля кулинарных ингредиентов примерно одинакова в обеих группах стран (27%), а доля продуктов глубокой переработки намного ниже у развивающихся стран.

Переработанное продовольствие относительно дорого, и стоимостной объем торговли этой продукции велик. Несмотря на то, что импорт глубоко переработанных продуктов в развитых странах составлял 12% импорта продовольствия в 2021 году (в пересчете на калории), доля продукции глубокой переработки в совокупной стоимости импорта пищевых продуктов составляла уже 29% (аналогично и в развивающихся странах эти цифры соответственно составили 4% и 16%). Доля минимально переработанных и непереработанных продуктов в стоимостном объеме импорта продовольствия развитых стран составила 48%, а в развивающихся странах – 62%.

Важной представляется и роль международной торговли в *обеспечении стран мира питательными элементами*. В исследовании Ф. Гранде показано, что за 2000–2021 гг. подушевая торговля продовольствием с содержанием кальция и витамина С увеличилась на 90% [17]. По этим двум питательным микроэлементам сложилась некоторая закономерность. Так, внутрирегиональная торговля пищевыми продуктами выше, чем между регионами, поскольку географическая удаленность сопряжена с высокими транспортными и прочими издержками. Такой же тренд касается и питательных микроэлементов: более двух третей поставок продовольствия, содержащего витамин С, импортируется странами Европы, а также Северной Америки. Основные экспортеры такой продукции – развивающиеся страны из всех регионов, кроме Африки. Импорт продуктов, обогащенных кальцием характерен для Азии, тогда как их основные экспортеры – развитые страны.

Многие страны с низким и средним уровнем дохода – чистые импортеры продовольствия. Рост населения, низкая продуктивность аграрного сектора, увеличение доходов обусловили укрепление позиций этих стран в качестве чистых импортеров за последние два десятилетия. В 2000–2020 гг. чистый импорт продовольствия этой группы стран

на душу населения (в пересчете на калории) возрос с 60 до 90 ккал (при этом чистый импорт белков возрос почти в три раза, углеводов – возрос незначительно, а по жирам эта группа стран стала чистым экспортером).

В 2001–2020 гг. наблюдался резкий рост чистого импорта многих важных микроэлементов, которые содержатся в составе продовольственных товаров (например, кальция). Интересная картина также складывается по некоторым витаминам, например, группы А, где развивающиеся страны из их экспортера превратились в их чистого импортера.

В целом мы видим, что международная торговля питательными веществами и питание взаимосвязаны между собой и имеют свою специфику, и эта специфика хорошо просматривается на *примере международной торговли пищевыми продуктами из водных биоресурсов*. Последние играют важную роль для качества питания и обеспечения рациона дефицитными питательными веществами, поскольку содержат широкую группу витаминов, незаменимых аминокислот, минералов (цинк, йод, магний, фосфор, калий и пр.) и жирных кислот омега-3. Поэтому эта группа продуктов крайне важна для продовольственной безопасности стран мира. Из водных животных продуктов мир получает около 6% всех белков и 15% животных белков, и получение таких белков очень важно для рациона развивающихся стран. Источники пищевых продуктов из водных биоресурсов – аквакультура и промышленное рыболовство, причем в 2022 году объем продукции впервые с долей в 57% впервые превысил объем промышленного рыболовства [2, с. 32].

Международная торговля пищевыми продуктами из водных биоресурсов позволяет странам существенно расширить ассортимент потребления, в том числе за счет аквакультуры, все большая доля производства которой продается на мировом рынке (в 1975–2022 гг. – рост с 25% до 38%). Для большинства стран мира доля экспорта водных продуктов в совокупном объеме экспорта пищевых продуктов и сельскохозяйственной продукции невысока (за исключением некоторых малых островных государств). Значение экспорта продукции из водных биоресурсов зависит от природных условий страны (доступ к водным ресурсам), а также от потенциала развития аквакультуры. В свою очередь, импорт данной продукции определяется потребительскими предпочтениями. Спецификой международной торговли продукцией из водных биоресурсов является ее экспорт из развивающихся в развитые страны.

Каналы воздействия международной торговли на результаты в области питания и продовольственную безопасность

Международная торговля в целом положительно влияет на уровень доходов и благосостояние, хотя это воздействие, скорее, является неоднород-

ным для разных стран, и в экспортоориентированных экономиках положительные эффекты внешней торговли для благосостояния являются более ярко выраженными. Кроме того, со временем участие в международной торговле способствует притоку технологий в страну, способствуя росту эффективности ее экономики на основе инноваций. Что касается АПК, то участие стран в международной торговле продовольствием позволяет им решать проблемы, связанные с дефицитом ресурсом, и покупать дешевое продовольствие за рубежом, в тех странах, которые имеют достаточные запасы природных ресурсов.

Вместе с тем, открытость внешней торговли остается спорным вопросом, поскольку, как показала практика последних лет, выгоды от участия в международной торговле распределяется неравным образом, провоцируя межстрановую и внутристрановую неравномерность. Открытость торговли дает одним странам выигрыш, а другим проигрыш, поскольку воздействует на оплату труда, цены товаров и цены факторов производства. В аграрном секторе один из рисков проявляется для малых фермерских хозяйств развивающихся стран, возможности их эффективно конкурировать на глобальных рынках, а также в непростых и неоднозначных взаимосвязях между торговлей, питанием и здоровьем.

Если говорить о *взаимосвязях международной торговли и здоровья*, то следует отметить, что в качестве альтернативного показателя благосостояния страны часто изучают достигнутые е. результаты в сфере здравоохранения. П. Барлоу отмечает влияние международной торговли на рост продолжительности жизни, улучшение здоровья работников, а также изменения в структуре рациона, положительно воздействующие на питание [7]. А. Ольпер, Д. Курзи и Й. Свиннен прели исследование 80 развивающихся стран по данным за 1960–2010 гг., получив доказательства, что в половине из этих стран либерализация торговли способствовала уменьшению младенческой смертности, что объясняется ростом доходов и снижением налогообложения аграрного сектора, которое привело к росту доходов фермерских хозяйств [24]. Дополнительно к этому, П. Панда указывает, что обнуление пошлин США на импорт из США способствовал снижению младенческой смертности в странах тропической Африки, которые являлись экспортерами значительных объемов минерального сырья и аграрной продукции в США [25]. В целом, в большинстве исследований констатируется что воздействие международной торговли на здоровье идет через канал растущих доходов вследствие торговли, однако этот эффект работает не для всех групп населения, поэтому возникает риск роста внутристранового неравенства в доходах, которое, в свою очередь, может провоцировать проблемы неполноценного питания в стране.

Также необходимо акцентировать внимание на *воздействии международной торговли на питание*, являющееся сложным, неоднозначным и почти не поддающимся эмпирической оценке. В некоторых случаях можно встретить исследования,

посвященные анализу воздействия социально-экономических аспектов глобализации на результаты в области питания (например, распространенность ожирения), однако эти исследования сопровождаются неоднозначными результатами. Так, например, А. Фокс, В. Фенг и В. Асал проанализировали различные переменные в 190 странах за период 1980–2008 гг. и показали, что внутренние факторы страны (урбанизация, рост душевого ВВП) связаны с ростом индекса массы тела (ИМТ). Несмотря на то, что не было доказательств прямого воздействия глобализации на рост ИМТ, однако не него воздействовал душевой ВВП: в развитых странах по мере роста душевого валового внутреннего продукта (ВВП) ИМТ снижался, и распространенность ожирения снижалась [13].

В свою очередь, Р. Де Вогли провел исследование 127 стран за 1980–2008 гг., где доказывалось положительное воздействие экономической глобализации на умеренный рост ИМТ [10]. Е. Горякин в своей работе, охватывающей 1991–2009 гг. и 56 стран, кроме ИМТ рассматривал распространенность избыточной массы тела или ожирения. Он пришел к выводу, что экономическая глобализация может не оказывать (или оказывать отрицательное влияние) на распространенность ожирения, а также к тому, что глобализация сильно коррелирует с увеличением склонности женщин к избыточному весу, причем ключевыми факторами такого воздействия являются не экономические, а социально-политические аспекты глобализации [16]. В исследовании И. Де Сойса, охватывающего 180 стран, доказано, что политические и экономические измерения глобализации ведут к снижению распространенности ожирения среди молодежи и детей [9].

Прочие аспекты глобализации также могут влиять на результаты в области питания, рацион и потребительские предпочтения. Например, расширение социальной интеграции (улучшение информационных потоков и улучшение коммуникации) сказывается на росте ожирения. А. Кнутсон показывает, что социальные аспекты глобализации и, в частности, доступ к ИКТ, ведут к уменьшению ожирения у молодых людей, что обусловлено распространением по каналам связи о здоровом образе жизни и питании [19]. Наконец, по результатам еще одного исследования [23], рост глобализации в социальной сфере ведет к увеличению среднего ИМТ, поскольку сахар и животный белок становятся более доступными для потребления (здесь играют роль отдельные элементы социальной глобализации, в частности, потоки информации через интернет и телевидение).

Таким образом, результаты некоторых исследований показывают, что социальная и политическая глобализация может обуславливать рост ИМТ через информационные потоки. В свою очередь, в результате экономической глобализации динамика ИМТ является неопределенной (он может и расти, и падать), что, скорее всего, объясняется спецификой географического положения страны (кото-

рое определяет ее возможности участия в международной торговле) и другими детерминантами. В частности, Д. Милькович на примере Бразилии показал, что в 1988–2008 гг. открытость внешней торговли товарами привела к существенному распространению ожирения и избыточной массы тела, то есть торговля фактически сделала более доступными переработанные высококалорийные продукты [22]. Кроме того, исследование Р. Ана с глобальным охватом 175 стран за 1975–2016 гг. показало положительную связь между открытостью торговли товарами и распространенностью ожирения (при 10% росте первой распространенность ожирения растет на 0,8%) [6]. И примечательно, что это влияние возрастало в зависимости от уровня доходов страны: в наименее развитых странах воздействие открытости на распространенность ожирения было максимальным. Дополнительно в исследовании Д. Левина и Д. Ротмана продемонстрировано воздействие открытости международной торговли на снижение отставания детей младшего возраста в росте, что объясняется ростом доходов страны от участия в международной торговле [20]. Доход как фактор воздействия открытости международной торговли на питание также подтвержден и в исследовании Дж. Дитмера и А. Абдула, проведенного по данным 151 страны за 1980–2007 гг. В нем было установлено, что открытость международной торговли товарами положительно воздействует на продовольственную безопасность, которая измеряется как достаточная энергетическая ценность рациона [11]. Также в данном исследовании было выявлено, что рацион улучшается в результате открытости торговли потому, что растет доступное количество животных белков вследствие роста дохода, позволяющего покупать больше продуктов животного происхождения.

Детерминанты влияния международной торговли продовольствием на питание

Международная торговля продовольствием и сельскохозяйственной продукцией – важный инструмент повышения разнообразия и доступности пищевых продуктов, причем не только здоровых продуктов, но и высококалорийных, с повышенным содержанием соли, сахара и жира. В связи с указанным воздействием нельзя говорить об однозначном воздействии международной торговли на результаты в области питания. Это воздействие порой весьма неоднородно по направлению и значимости, зависит от уровня социально-экономического развития страны, ее специфики и политики.

Мы выделяем следующие каналы воздействия международной торговли продовольствием на питание (табл. 2).

Если рассмотреть влияние экономической политики в сфере внешней торговли продовольствием, то также возможно получение противоречивых результатов. Либерализация торговли стала одним из факторов воздействия торговли на питание и здоровье, и, например, работа С. Гувас Гарсия-Дорадо показывает, что есть некоторая связь между либе-

рализацией международной торговли, снижением недоедания и улучшением качества питания [8]. О. Джунтелла, М. Ригер и Л. Ротунно показывают, что заключение торговых соглашений делает переработанные продукты более доступными, что ведет к повышенной распространенности ожирения [15].

Таблица 2 Каналы воздействия международной торговли продовольствием на питание

Канал	Характеристика
Наличие продуктов и доступ к ним	Международная торговля продовольствием ведет к росту импорта продовольствия, делая его более доступным, что позволяет преодолеть ограничения, связанные с дефицитом природных ресурсов для ведения сельского хозяйства. Рост доступности продуктов ведет к снижению внутренних цен на продовольствие и росту возможностей по его приобретению. Таким образом, растет общее потребление продуктов, изменяется структура рациона и улучшаются результаты в области питания. Однако параллельно растет импорт продуктов глубокой переработки, способствующих распространению ожирения.
Разнообразие продуктов	Открытость торговли делает импорт продуктов более разнообразным и диверсифицирует предложение продовольствия. Международный обмен предоставляет новые возможности для повышения разнообразия рациона. Установлено, что торговля делает рацион более сбалансированным и здоровым за счет расширения доступа стран к разнообразию продуктов и питательных элементов [14].
Стабильность снабжения продовольствием	Открытость торговли обеспечивает стабильное снабжение продуктами независимости от сезонности, присущей аграрному производству или негативного воздействия экстремальных климатических условий. Торговля выравнивает колебания предложения и уменьшает волатильность цен в конкретной стране. Более того, специальные исследования [18] показывают, что стабильность предложения позволяет решать проблему детского истощения.
Увеличение доходов	Международная торговля может стимулировать рост экономики и ее структурную трансформацию. Импорт продовольствия удовлетворяет потребности страны в продовольствии без повышения занятости в ее аграрном секторе, высвобождает из него трудовые ресурсы и стимулирует их переток в промышленность и сферу услуг (это, в частности, показано в исследовании М. Тенье на примере Республики Корея [26]). По мере роста экономики растут доходы и доступ к продовольствию, улучшению рациона. Открытость торговли, усиливая конкуренцию и провоцируя структурную трансформацию экономики, также может вести к углублению внутристранового неравенства в доходах. Открытость торговли, как указывает С. Мэри, может повысить распространенность недоедания, так как из-за снижения цен доходы фермеров сокращаются, нейтрализуя достигнутые улучшения в неаграрных секторах экономики [21].
Потребительские привычки	Международная торговля воздействует и на привычки потребления, поскольку импортируются новые продукты из других стран, изменяя вкусы и предпочтения потребителей (в литературе этот аспект изучен на примере изменения потребительских привычек в результате объединения Германии [12]).

Источник: составлено авторами.

С учетом многочисленных каналов воздействия международной торговли продовольствием на питание необходимо акцентировать внимание на исследовании торговли отдельными продуктами и конкретно по ним изучать результаты в области питания.

Аналитическая структура моделирования, разработанная ФАО, позволила сделать вывод, что высокие показатели ожирения характерны в основном для стран с высоким и средним уровнем дохода, тогда как в наименее развитых странах больше детей отстают в росте [2, с. 38]. Однако если последние страны начинают использовать более продвинутые модели питания, то в них начинает расти ИМТ. Особенно это характерно для быстрорастущих экономик развивающихся стран.

Заключение

В ходе нашего исследования было установлено, что международная торговля продовольствием, помимо прямого воздействия на разнообразие и доступность продовольствия, может оказывать косвенное воздействие на доходы, поскольку участие в международной торговле продовольствием способствует росту экономики и ее структурной трансформации. Так, при повышении открытости международной торговли продуктовое разнообразие в мире расширяется, и доступность продуктов для потребления в стране повышается, что обеспечивает переход к здоровым рационам питания. Если же торговля становится менее открытой, как это происходит в нынешних условиях геоэкономической фрагментации мировой экономики, это провоцирует угрозы продовольственной безопасности для многих развивающихся и наименее развитых стран, зависящих от импорта продукции АПК.

Литература

1. Глобальные вызовы развития внешней торговли Российской Федерации / Е.Н. Смирнов, С.М. Смагулова, Т.Н. Васильева [и др.]. – Новосибирск: СибАК, 2023. – 180 с. – ISBN 978-5-605-05496-2.
2. Положение дел на рынках сельскохозяйственной продукции – 2024. Торговля и питание: согласованность политики в интересах обеспечения здорового рациона. Рим: Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), 2024. – 108 с. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd2144ru>.
3. Преснова И.С., Мога И.С. Перспективы экспорта сельскохозяйственной продукции Российской Федерации в условиях глобальных вызовов // Национальный экономический форум имени Д.С. Львова – «Львовский форум»: Материалы Национального экономического форума. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 347–350.
4. Развитие внешнеэкономических связей агропромышленного комплекса Российской Феде-

рации / М.Ю. Антропова, Ф.Ю. Байков [и др.]. – М.: Государственный университет управления, 2024. – 216 с. – ISBN 978-5-215-03844-4.

5. Шешин В.Д., Канунникова А.М. Международная продовольственная безопасность в условиях глобальной геополитической нестабильности // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: Сб. материалов XXVIII Международной научно-практической конференции. – М.: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 202–209.

6. An R. et al. (2019). Trade openness and the obesity epidemic: a cross-national study of 175 countries during 1975–2016. *Annals of Epidemiology*, Vol. 37, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2019.07.002>.

7. Barlow P. et al. (2022). Reassessing the health impacts of trade and investment agreements: a systematic review of quantitative studies, 2016–20. *The Lancet Planetary Health*, Vol. 6 (5), pp. e431–e438. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00047-X).

8. Cuevas Garc a-Dorado S. et al. (2019). Economic globalization, nutrition and health: A review of quantitative evidence. *Globalization and Health*, Vol. 15, pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0456-z>.

9. De Soysa I., De Soysa A.K. (2018). Do globalization and free markets drive obesity among children and youth? An empirical analysis, 1990–2013. *International Interactions*, Vol. 44 (1), pp. 88–106. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050629.2017.1311259>.

10. De Vogli R. et al. (2014). Economic globalization, inequality and body mass index: a cross-national analysis of 127 countries. *Critical Public Health*, Vol. 24 (1), pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/09581596.2013.768331>.

11. Dithmer J., Abdulai A. (2017). Does trade openness contribute to food security? A dynamic panel analysis. *Food Policy*, Vol. 69, pp. 218–230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.04.008>.

12. Dragone D., Ziebarth N.R. (2017). Non-separable time pReferences, novelty consumption and body weight: Theory and evidence from the East German transition to capitalism. *Journal of Health Economics*, Vol. 51, pp. 41–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2016.11.002>.

13. Fox A., Feng W, Asal V. (2019). What is driving global obesity trends? Globalization or “modernization”? *Globalization and Health*, Vol. 15, pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0457-y>.

14. Ge J. et al. (2021). Food and nutrition security under global trade: a relation-driven agent-based global trade model. *Royal Society Open Science*, Vol. 8 (1), p. 201587. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.201587>.

15. Giuntella O., Rieger M., Rotunno L. (2020). Weight gains from trade in foods: Evidence from Mexico. *Journal of International Economics*, Vol. 122, p. 103277. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.103277>.

16. Goryakin Y. et al. (2015). The impact of economic, political and social globalization on overweight and obesity in the 56 low and middle-income countries. *Social Science & Medicine*, Vol. 133, pp. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.03.030>.

17. Grande F. et al. (2024). Global nutrient conversion table for FAO supply utilization accounts. Rome, FAO, 28 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc9678en>.

18. Headey D., Ruel M. (2023). Food inflation and child undernutrition in low- and middle-income countries. *Nature Communications*, Vol. 14 (1), p. 5761. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41543-9>.

19. Knutson A., De Soysa I. (2019). Does social globalisation through access to information communication technologies drive obesity among youth? An empirical analysis, 1990–2013. *Global Public Health*, Vol. 14 (12), pp. 1911–1926.

20. Levine D.I., Rothman D. (2006). Does trade affect child health? *Journal of Health Economics*, Vol. 25 (3), pp. 538–554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2005.10.001>.

21. Mary S. (2019). Hungry for free trade? Food trade and extreme hunger in developing countries. *Food Security*, Vol. 11 (2), pp. 461–477. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-019-0908-z>.

22. Miljkovic D. et al. (2018). Determinants of obesity in Brazil: the effects of trade liberalization and socio-economic variables. *Applied Economics*, Vol. 50 (28), pp. 3076–3088. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1414939>.

23. Oberlander L., Disdier A.C., Etilé F. (2017). Globalisation and national trends in nutrition and health: A grouped fixed-effects approach to intercountry heterogeneity. *Health Economics*, Vol. 26 (9), pp. 1146–1161. DOI: <https://doi.org/10.1002/hec.3521>.

24. Olper A., Curzi D., Swinnen J. (2018). Trade liberalization and child mortality: A synthetic control method. *World Development*, Vol. 110, pp. 394–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.034>.

25. Panda P. (2020). Does trade reduce infant mortality? Evidence from sub-Saharan Africa. *World Development*, Vol. 128m pp. 104851. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104851>.

26. Teignier M. (2018). The role of trade in structural transformation. *Journal of Development Economics*, Vol. 130, pp. 45–65.

27. Traverso S., Schiavo S. (2020). Fair trade or trade fair? International food trade and cross-border macronutrient flows. *World Development*, Vol. 132, p. 104976. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104976>.

CHANGING PATTERNS OF INTERNATIONAL TRADE IN AGRO-INDUSTRIAL PRODUCTS FROM THE PERSPECTIVE OF THEIR IMPACT ON FOOD SECURITY

Smirnov E.N., Karelina E.A.

State University of Management

This article analyzes changes occurring in contemporary international trade in agricultural products in the context of the transition from the openness of international exchange, driven by globaliza-

tion, to greater fragmentation of agricultural and food markets. The current structure of international trade in food and agricultural raw materials is assessed in terms of the impact of exchange on nutritional outcomes and food security. Conflicting policy outcomes in the area of foreign food trade are confirmed.

Keywords: export, import, world market, agro-industrial complex, food security, international trade, nutrition.

References

1. Global Challenges for the Development of Foreign Trade of the Russian Federation / E.N. Smirnov, S.M. Smagulova, T.N. Vasilyeva [et al.]. – Novosibirsk: SibAK, 2023. – 180 p. – ISBN 978-5-605-05496-2.

2. The State of Affairs in Agricultural Markets – 2024. Trade and Nutrition: Policy Coherence for Healthy Diets. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2024. – 108 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd2144ru>.

3. Presnova I.S., Moga I.S. Prospects for Agricultural Exports of the Russian Federation in the Context of Global Challenges // National Economic Forum named after D.S. Lvov – “Lvov Forum”: Proceedings of the National Economic Forum. – Moscow: State University of Management, 2025. – Pp. 347–350.

4. Development of foreign economic relations of the agro-industrial complex of the Russian Federation / M. Yu. Antropova, F. Yu. Baikov [et al.]. – Moscow: State University of Management, 2024. – 216 p. – ISBN 978-5-215-03844-4.

5. Sheshin V.D., Kanunnikova A.M. International food security in the context of global geopolitical instability // Challenges of our time and strategies for the development of society in the context of the new reality: Collection of materials from the XXVIII International scientific and practical conference. – Moscow: Center for the Development of Education and Science, 2024. – Pp. 202–209.

6. An R. et al. (2019). Trade openness and the obesity epidemic: a cross-national study of 175 countries during 1975–2016. *Annals of Epidemiology*, Vol. 37, pp. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2019.07.002>.

7. Barlow P. et al. (2022). Reassessing the health impacts of trade and investment agreements: a systematic review of quantitative studies, 2016–20. *The Lancet Planetary Health*, Vol. 6 (5), pp. e431–e438. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00047-X).

8. Cuevas García-Dorado S. et al. (2019). Economic globalization, nutrition and health: A review of quantitative evidence. *Globalization and Health*, Vol. 15, pp. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0456-z>.

9. De Soysa I., De Soysa A.K. (2018). Do globalization and free markets drive obesity among children and youth? An empirical analysis, 1990–2013. *International Interactions*, Vol. 44 (1), pp. 88–106. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050629.2017.1311259>.

10. De Vogli R. et al. (2014). Economic globalization, inequality and body mass index: a cross-national analysis of 127 countries. *Critical Public Health*, Vol. 24 (1), pp. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/09581596.2013.768331>.

11. Dithmer J., Abdulai A. (2017). Does trade openness contribute to food safety? A dynamic panel analysis. *Food Policy*, Vol. 69, pp. 218–230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.04.008>.

12. Dragone D., Ziebarth N.R. (2017). Non-separable time preferences, novelty consumption and body weight: Theory and evidence from the East German transition to capitalism. *Journal of Health Economics*, Vol. 51, pp. 41–65. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2016.11.002>.

13. Fox A., Feng W., Asal V. (2019). What are driving global obesity trends? Globalization or “modernization”? *Globalization and Health*, Vol. 15, pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0457-y>.

14. Ge J. et al. (2021). Food and nutrition security under global trade: a relation-driven agent-based global trade model. *Royal Society Open Science*, Vol. 8 (1), p. 201587. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.201587>.

15. Giuntella O., Rieger M., Rotunno L. (2020). Weight gains from trade in foods: Evidence from Mexico. *Journal of International Economics*, Vol. 122, p. 103277. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2019.103277>.

16. Goryakin Y. et al. (2015). The impact of economic, political and social globalization on overweight and obesity in the 56 low and middle-income countries. *Social Science & Medicine*, Vol. 133, pp. 67–76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.03.030>.

17. Grande F. et al. (2024). Global nutrient conversion table for FAO supply utilization accounts. Rome, FAO, 28 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc9678en>.

18. Headey D., Ruel M. (2023). Food inflation and child undernutrition in low- and middle-income countries. *Nature Communications*, Vol. 14 (1), p. 5761. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41543-9>.

19. Knutson A., De Soysa I. (2019). Does social globalization through access to information communication technologies drive obesity among youth? An empirical analysis, 1990–2013. *Global Public Health*, Vol. 14 (12), pp. 1911–1926.

20. Levine D.I., Rothman D. (2006). Does trade affect child health? *Journal of Health Economics*, Vol. 25 (3), pp. 538–554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2005.10.001>.

21. Mary S. (2019). Hungry for free trade? Food trade and extreme hunger in developing countries. *Food Security*, Vol. 11 (2), pp. 461–477. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12571-019-0908-z>.

22. Miljkovic D. et al. (2018). Determinants of obesity in Brazil: the effects of trade liberalization and socio-economic variables. *Applied Economics*, Vol. 50 (28), pp. 3076–3088. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1414939>.

23. Oberlander L., Disdier A.C., Etilé F. (2017). Globalization and national trends in nutrition and health: A grouped fixed-effects approach to intercountry heterogeneity. *Health Economics*, Vol. 26 (9), pp. 1146–1161. DOI: <https://doi.org/10.1002/hec.3521>.

24. Olper A., Curzi D., Swinnen J. (2018). Trade liberalization and child mortality: A synthetic control method. *World Development*, Vol. 110, pp. 394–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.034>.

25. Panda P. (2020). Does trade reduce infant mortality? Evidence from sub-Saharan Africa. *World Development*, Vol. 128m pp. 104851. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104851>.

26. Teignier M. (2018). The role of trade in structural transformation. *Journal of Development Economics*, Vol. 130, pp. 45–65.

27. Traverso S., Schiavo S. (2020). Fair trade or trade fair? International food trade and cross-border macronutrient flows. *World Development*, Vol. 132, p. 104976. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104976>.

Влияние ключевой ставки Банка России на фондовый рынок: оценка причинности по Грейнджеру

Титов Вадим Евгеньевич,

старший преподаватель кафедры высшей математики и механики,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения
E-mail: vadimtitov460@gmail.com

Целью статьи является эмпирическая оценка направленности связей между ключевой ставкой Банка России и динамикой фондового рынка на основе теста причинности по Грейнджеру. В качестве индикатора фондового рынка используется индекс Московской биржи. Для исследования применяются ежемесячные данные за период – гг., полученные из открытых источников Банка России и ПАО «Московская биржа». На первом этапе проводится предварительный анализ временных рядов, проверка стационарности и при необходимости переход к рядам доходностей или приращений показателей. На втором этапе строится векторная авторегрессионная модель (VAR) и выполняется тест причинности по Грейнджеру в двух направлениях: от ключевой ставки к индексу и от индекса к ключевой ставке. Результаты теста позволяют судить о том, улучшает ли учет лага ключевой ставки прогноз динамики индекса, а также существует ли обратная связь. На основе полученных выводов обсуждаются возможные интерпретации для денежно-кредитной политики и участников фондового рынка. Статья демонстрирует простой и воспроизводимый пример применения теста причинности по Грейнджеру к задачам анализа российских финансовых рынков.

Ключевые слова: ключевая ставка, фондовый рынок, индекс Московской биржи, причинность по Грейнджеру, VAR-модель, временные ряды.

Введение

Развитие российского финансового рынка в значительной степени определяется решениями денежно-кредитной политики, в первую очередь динамикой ключевой ставки Банка России. Изменение стоимости фондирования для банков, доходности безрисковых инструментов и ожиданий инвесторов может отражаться на ценах акций и фондовых индексов. При этом сама динамика фондового рынка также несет информацию о будущем состоянии экономики и может учитывать ожидаемые изменения процентных ставок.

Возникает вопрос о направлении связи между ключевой ставкой и фондовым рынком: является ли политика центрального банка «ведущей» переменной по отношению к динамике фондовых индексов или же участники рынка заблаговременно закладывают ожидаемые решения регулятора в цены активов. Для формальной проверки таких гипотез в эконометрике широко применяется понятие причинности по Грейнджеру и соответствующий тест [1–4].

Целью данной работы является демонстрация применения теста причинности по Грейнджеру к анализу взаимосвязи между ключевой ставкой Банка России и индексом Московской биржи на основе ежемесячных данных [5–8]. В статье формулируются исследовательские гипотезы, описывается методика и интерпретация результатов, а также обсуждаются возможные выводы для денежно-кредитной политики и участников фондового рынка.

Причинность по Грейнджеру

Под причинностью по Грейнджеру понимается ситуация, когда прошлые значения одной переменной помогают улучшить прогноз другой переменной по сравнению с моделью, в которой эта информация не используется. Формально говорят, что переменная x_t является причиной по Грейнджеру переменной y_t , если прогноз ошибки при использовании истории $(x_{t-1}, x_{t-2}, \dots)$ статистически меньше, чем при прогнозе только на основе прошлых значений y_t .

На практике проверка причинности по Грейнджеру [1] осуществляется через оценивание системы векторной авторегрессии порядка p :

$$y_t = a_0 + \sum_{i=1}^p a_i y_{t-i} + \sum_{i=1}^p b_i x_{t-i} + \varepsilon_t,$$
$$x_t = c_0 + \sum_{i=1}^p c_i y_{t-i} + \sum_{i=1}^p d_i x_{t-i} + u_t,$$

Где y_t и x_t – рассматриваемые временные ряды, p – число лагов, ε_t и u_t – случайные ошибки.

Нулевая гипотеза “ x_t не является причиной по Грейнджеру для y_t ” записывается как

$$H_0^{(1)} : b_1 = b_2 = \dots = b_p = 0.$$

Аналогично гипотеза “ y_t не является причиной по Грейнджеру для x_t ” имеет вид

$$H_0^{(2)} : d_1 = d_2 = \dots = d_p = 0.$$

Проверка этих гипотез выполняется с помощью F-теста, сравнивающего полную модель с лагами обеих переменных и ограниченную модель без лагов второй переменной. При отклонении нулевой гипотезы делается вывод о наличии причинности по Грейнджеру в соответствующем направлении.

Важно подчеркнуть, что причинность по Грейнджеру не является строгой причинно-следственной связью в философском смысле, а отражает предсказательную силу одной переменной по отношению к другой в рамках выбранной модели и набора данных.

Данные и методика

В качестве инструмента анализа взаимосвязи между ключевой ставкой Банка России и динамикой фондового рынка применён тест причинности по Грейнджеру. Метод позволяет установить, улучшают ли прошлые значения одной переменной прогноз другой, что делает его удобным для оценки направленности влияния на финансовых данных.

Для исследования сформированы два временных ряда [9, 10]: среднемесячные значения ключевой ставки (KEY) и среднемесячные значения индекса Московской биржи (IMOEX) за период с января 2017 г. по декабрь 2024 г. Первичная оценка стационарности показала наличие единичного корня в уровнях обоих рядов. В связи с этим далее использованы их первые разности, что соответствует требованиям теста Грейнджера к стационарности.

Оптимальная длина лагов определена по критериям информационной энтропии AIC и BIC. Оба критерия указали на целесообразность использования двух лагов, что соответствует типичной структуре месячных макроэкономических данных и позволяет избежать избыточной параметризации модели.

Для каждого направления проверки – KEY → IMOEX и IMOEX → KEY – оценены две регрессионные модели: (1) модель, включающая прошедшие значения только зависимой переменной, и (2) расширенная модель с добавлением лагов второй переменной. Нулевая гипотеза в тесте формулируется как отсутствие влияния: коэффициенты при лагах второй переменной статистически незначимы. Оценка гипотезы осуществляется с помощью F-статистики и соответствующего p-value.

Выбор данного метода обусловлен его интерпретируемостью и широким применением в эмпирических работах по анализу денежно-кредитной

политики и фондовых рынков. Он позволяет получить чёткое и проверяемое заключение о направлении влияния между ключевой ставкой и рыночной динамикой без необходимости построения сложных многомерных моделей.

Результаты

Проверка причинности по Грейнджеру позволила установить направленность взаимосвязи между ключевой ставкой Банка России и динамикой индекса Московской биржи. Для каждого направления были оценены модели с двумя лагами, что соответствует оптимальной структуре, определённой по критериям AIC и BIC.

Таблица 1. Результаты причинности по Грейнджеру

Направление причинности	Лаги	F-статистика	p-value	Вывод
Ключевая ставка → индекс Московской биржи	2	3,41	0,038	Причинность есть (5%-й уровень)
Индекс Московской биржи → ключевая ставка	2	1,07	0,345	Причинности не выявлено

Полученные результаты (табл. 1) показывают наличие статистически значимого влияния изменений ключевой ставки на динамику фондового рынка. Значение $p = 0,038$ указывает на то, что прошедшие значения ключевой ставки улучшают прогнозирование изменений индекса Московской биржи. Это соответствует экономической природе показателей: ужесточение или смягчение денежно-кредитных условий напрямую влияет на стоимость капитала, ликвидность и структуру инвестиционного спроса.

В противоположном направлении – от фондового рынка к ключевой ставке – причинная связь не обнаружена. Высокое значение $p = 0,345$ свидетельствует, что включение лагов IMOEX не повышает объясняющую способность модели изменения ключевой ставки. Такой результат согласуется с практикой денежно-кредитной политики Банка России, который опирается преимущественно на инфляцию, состояние кредитного рынка и макроэкономические условия, а не на динамику фондовых индексов.

Таким образом, анализ выявил одностороннюю причинность, при которой изменения ключевой ставки предшествуют и частично определяют динамику фондового рынка, тогда как обратного влияния не наблюдается.

Заключение

Проведённый анализ позволил выявить направленность взаимосвязи между динамикой ключевой ставки Банка России и индексом Московской бир-

жи на основе теста причинности по Грейнджеру [1]. Использование ежемесячных данных за 2017–2024 годы и предварительное обеспечение стационарности рядов обеспечили корректность статистических выводов.

Полученные результаты показали, что ключевая ставка оказывает статистически значимое влияние на динамику фондового рынка. Лаговые значения ключевой ставки улучшают прогнозируемость изменений индекса Московской биржи, что подтверждает известный механизм передачи решений денежно-кредитной политики на финансовые рынки. В противоположном направлении причинной связи выявлено не было, что соответствует практике формирования процентной политики, ориентированной преимущественно на макроэкономические и инфляционные показатели.

Таким образом, исследование подтверждает одностороннюю причинность: изменения ключевой ставки предшествуют колебаниям фондового рынка, тогда как динамика рынка не определяет поведение ключевой ставки. Данный вывод может быть полезен для участников финансового рынка при оценке влияния решений регулятора на финансовые активы, а также для дальнейших исследований по анализу механизмов монетарной трансмиссии в России.

Литература

1. Granger C.W.J. Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods // *Econometrica*. 1969. Vol. 37. No. 3. P. 424–438.
2. Sims C.A. Macroeconomics and Reality // *Econometrica*. 1980. Vol. 48. No. 1. P. 1–48.
3. Lee B.-S. Causal relations among stock returns, interest rates, real activity, and inflation // *The Journal of Finance*. 1992. Vol. 47. No. 4. P. 1591–1603.
4. Muradoglu G., Taskin F., Bigan I. Causality between stock returns and macroeconomic variables in emerging markets // *Russian & East European Finance and Trade*. 2000. Vol. 36. No. 6. P. 33–53.
5. Фёдорова Е.А., Гиленко Е.В. Влияние процентных ставок на поведение фондовых рынков стран БРИК // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2014. № 11 (197). С. 30–36.
6. Фёдорова Е.А., Панкратов А.А. Влияние макроэкономических факторов на фондовый рынок России // *Проблемы прогнозирования*. 2010. № 2. С. 78–83.
7. Кандауров Д.В. Использование смешанных копула-функций для оценки степени и характера взаимосвязи российского фондового рынка с зарубежными фондовыми рынками развитых и развивающихся стран // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2014. № 36. С. 49–62.
8. Фёдорова Е.А. Взаимосвязь валютного и фондового рынков: эмпирический анализ на примере российского рынка // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2013. № 31. С. 29–36.

9. Дедушева Л.А., Мусатова А.В., Мальцева Л.А. Фондовый рынок: современные тенденции развития финансовых рынков в экономике России и мира // *Мировые цивилизации*. 2021. Т. 6. № 3. С. 1–8.

10. Крутова Н.А., Коробейникова Е.В., Высоцкая А.А. Анализ современных тенденций развития финансового рынка в России // *Вестник евразийской науки*. 2023. Т. 15. № 3.

THE IMPACT OF THE BANK OF RUSSIA'S KEY RATE ON THE STOCK MARKET: A GRANGER CAUSALITY ESTIMATE

Titov V.E.

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

The aim of this article is to empirically assess the direction of the relationship between the Bank of Russia's key rate and stock market dynamics using a Granger causality test. The Moscow Exchange Index is used as a stock market indicator. The study utilizes monthly data for the period [years – 2018], obtained from publicly available sources of the Bank of Russia and Moscow Exchange. The first stage involves a preliminary time series analysis, a stationarity check, and, if necessary, a transition to return or incremental time series. In the second stage, a vector autoregressive (VAR) model is constructed and a Granger causality test is performed in two directions: from the key rate to the index and from the index to the key rate. The test results allow us to assess whether accounting for the key rate lag improves the index forecast and whether a reverse relationship exists. Based on the findings, possible interpretations for monetary policy and stock market participants are discussed. The article demonstrates a simple and reproducible example of applying the Granger causality test to Russian financial market analysis.

Keywords: key rate, stock market, Moscow Exchange index, Granger causality, VAR model, time series.

References

1. Granger C.W.J. Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica*, 1969, Vol. 37, No. 3, pp. 424–438.
2. Sims C.A. Macroeconomics and Reality. *Econometrica*, 1980, Vol. 48, No. 1, pp. 1–48.
3. Lee B.-S. Causal relations among stock returns, interest rates, real activity, and inflation. *The Journal of Finance*, 1992, Vol. 47, No. 4, pp. 1591–1603.
4. Muradoglu G., Taskin F., Bigan I. Causality between stock returns and macroeconomic variables in emerging markets. *Russian & East European Finance and Trade*, 2000, Vol. 36, No. 6, pp. 33–53.
5. Fedorova E.A., Gilenko E.V. The impact of interest rates on BRIC stock markets' behaviour. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, No. 11 (197), pp. 30–36. (Translation of: «Финансовая аналитика: проблемы и решения»)
6. Fedorova E.A., Pankratov A.A. The impact of macroeconomic factors on the Russian stock market. *Problems of Forecasting*, 2010, No. 2, pp. 78–83. (Translation of: «Проблемы прогнозирования»)
7. Kandaurov D.V. Application of mixed copula functions to assess the degree and nature of the relationship between the Russian stock market and foreign developed and emerging markets. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, No. 36, pp. 49–62.
8. Fedorova E.A. Relationship between currency and stock markets: empirical evidence from the Russian market. *Financial Analytics: Science and Experience*, 2013, No. 31, pp. 29–36.
9. Dedusheva L.A., Musatova A.V., Maltseva L.A. Stock market: modern trends in the development of financial markets in Russia and the world. *World Civilizations*, 2021, Vol. 6, No. 3, pp. 1–8.
10. Krutova N.A., Korobeinikova E.V., Vysotskaya A.A. Analysis of modern trends in the development of the financial market in Russia. *Bulletin of Eurasian Science*, 2023, Vol. 15, No. 3.

Развитие ВПК «глобального Юга» и выстраивание институтов совместной безопасности, как элементов успешного освоения мирового рынка вооружений

Черкесов Рашидбек Азизбекович,

аспирант Дипломатической академии МИД России

E-mail: cherkesov.ra@gmail.com

Автор рассматривает задачи укрепления институтов совместной безопасности и кооперации в сетевом взаимодействии с государствами «глобального Юга», которые должны быть реализованы на площадках БРИКС и ШОС, а особенно в ходе выстраивания евразийской концепции диверсификации рисков по технологическому отставанию и для принятия попыток по нахождению научно-технического консенсуса между государствами ОДКБ и всех, кто помогает Российской Федерации создавать контуры защиты своего суверенитета и хеджировать риски отставания в создании В и ВТ в нужном объеме и соответствующего качества.

Ключевые слова: БРИКС, ШОС, ОДКБ, ВПК, ТВД (театр военных действий), альтерглобализация, дирижабль, фрагментация, ГЦСС (глобальные цепочки создания стоимости), ПВН (продукция военного назначения), В и ВТ (вооружение и техника), ГОЗ (государственный оборонный заказ), космос, Индустрия 4.0., ЧВК, ЧРП, ИИ, Биг Дата, БПЛА, дикаплинг, СВО, АУКУС, НАТО, Россия, Китай, США.

Задачи по доминированию России в области научно-технического развития в нарастающей санкционной автаркии сложно переоценить особенно в попытках довести до победного конца военную операцию на Украине, показать «коллективному Западу» наше право национального и суверенного государства выстраивать собственную структуру безопасности и иметь достойное место в геополитической инфраструктуре нарождающегося миропорядка.

При этом главные особенности технологического суверенитета должны быть защищены необходимым набором прорывных и поддерживающих технологий, иметь сетевую кооперацию в рамках ЕАЭС, поддерживать соответствующий уровень кадрового потенциала, который обязан регулярно быть допущенным к международным проектам разделенных межотраслевых компетенций. Последние нарабатываются в постоянном взаимодействии в рамках коллективов, участвующих в высокотехнологических преобразованиях существующей цифровой инфраструктуры регионов и в кластеризующихся цепочках ГЦСС, которые отражают фрагментацию и глокализацию идущем этапа альтерглобализации. Именно такие изменения в мировой экономике заставляют возвращаться от подходов мир-систем Иммануила Валлерстайна к макрорегионам, охватывающим социумы близких по своим интересам, ценностям и культурно-цивилизационным установкам.

Именно поэтому российская техническая и управленческая элита, исполняя ГОЗ, и учитывая эффекты санкционного сжатия национальной экономики и идущего вместе с НТР, что описывается в теории созидательного разрушения в качестве основы устойчивого роста, должна успевать изменять тренды развития сообществ и различных акторов, как части экосистем формирующего будущего. Именно они, эти в прошлом называемые «стратегические альянсы», переименованные Германом Симоном в понятие «экосистем», будут ответственны за необходимую и своевременную генерацию точек промышленного и научного роста: от набора креативных индустрий до стратегического планирования и разнесения рисков по землям, отраслям и ГЦСС «глобального Юга» и евразийских институтов производства и подготовки реиндустриализации через новый технологический рынок. [1;21]

Поэтому ожидаемая инновационная модель социально-экономического роста России должна опираться на стратегический план развития нашей

страны, который должен включать и новые стандарты экономического районирования наших регионов, и коллаборацию научных школ, и умение успешно внедрять изменения на практике в жизнь от параметров «Конституции победителей» до полной смены существующих регламентов и указательных документов для исполнения ГОЗ, — таких как уже малоэффективные ФЗ-223, ФЗ-44 и ФЗ-275. Именно последний до сих пор позволяет обходить «скрытый» серый импорт и частями наполнять кооперационные цепочки ВПК и космоса через никем неконтролируемые логистические маршруты. Существующие же возможности руководителей государственных монополий умно и скрытно «разбросать» стратегические «ноу-хау» и патентное сопровождение изделий В и ВТ между партнерами по ОДКБ и путем точечной передачи странам-участникам изделий ПВН для выстраивания единой системы обороны евразийского пространства.

Попытка же США «случайно» отвлечься на Венесуэльский конфликт или всё-таки продолжать заигрывать с Тайбэем для поддержания филиппинских притязаний в их противостоянии с Китаем, несмотря на наметившийся диалог Дональда Трампа и Си Дзиньпина в Сеуле на ноябрьской встрече на саммите АТЭС, должно окончательно сформировать крен уходящих амбициях гегемонии Нового Света и смягчить переход от существующего противостояния с Россией на новые ТВД, которые Америка уже не хочет осуществлять в компании с евроатлантистами с обеих сторон Атлантического океана, ибо именно они гарантировали быструю победу «коллективного Запада» над Россией и теперь мешают реализации мирного плана, дабы сохранить хорошую мину при очень плохой политике ЕС.[2;14]

Отмечаемый в этом году юбилей ГК «Ростех» обладающей государственной монополией в области торговли В и ВП на весь свет, показало устойчивый рост портфеля заказов на продукцию ПВН для Африки и стран БРИКС, Южной Америки и Азии, Ближнего Востока и стран «глобального Юга». И задача этого роста дать стране возможность переосмыслить безопасность заводов и КБ, чтобы и далее сохранить лидерство на мировом рынке вооружений, когда 50 миллиардов долларов США ежегодного оборота экспорта продаж 4-ого по обороту поставок В и ВТ государства в мире (США, Франция и Китай определяют лидерство на многих площадках новых индустриальных стран, особенно поддерживая поставки без СКП (сертификата конечного пользователя), что позволяет отдавать своё оружие без требуемого контроля третьим лицам), не стали бы пределом, а офсетные сделки и варианты ГЧП с дистрибуцией технологий и ресурсов между дружественными нам партнерами снизили остроту недокомплектации уже ранее поставленной продукции, ожидающей текущего ремонта и постоянного апгрейда. [4;15]

Примером ожидаемой кооперации исторического масштаба в данном подходе мог бы стать при-

мер дирижаблей, «королей неба», проигравших самолетам воздух, но возвращающихся в период активного развития беспилотных технологий. Именно желание осуществлять скрытный контроль над территориями потенциального противника и различных летающих объектов на низких высотах (дронов, крылатых ракет, средств дозора и разведки и т.д.) открывает широкий путь к использованию этих «тихих акторов» беззвучного и редко находимого современными средствами ПВО, универсального средства радиолокационного наблюдения, потенциального наведения, мобильной связи, оперативной логистики для труднодоступных регионов и для зон с затрудненной локацией, особенно в плохих погодных условиях для различных типов ТВД. Устойчивость (после попадания даже ракет не взрывается, а спокойно опускается на поверхность) и функциональность, — использование во всех средах с минимальными затратами и с максимумом развертывания на них соответствующей аппаратуры для любых видов связи, оценки территорий, проведения мониторинга и непрерывного зондирования снова возвращают все страны непрямого конфликтного действия в состоянии подготовки мобилизационной и военной инфраструктуры быстрого развертывания и эффективного применения. [16;18]

Такие мероприятия потенциально возможны и уже, например, проводятся совместно с китайскими партнерами на территории Севморпути, по которому официально прошло 23 китайских судна, изучавших фарватер, ледовую обстановку и перевозивших грузы по маршруту из Китая до Северной Европы. Наличие и дирижаблей здесь тоже уместно, ибо низкие температуры непогода для низкоорбитальных маршрутов данных гигантов, способных охватить все тонкие участки водной стихии Северного Ледовитого океана. [8;16]

И здесь же, понимая местность и морские глубины своих взаимных интересов, страны БРИКС и ЕАЭС уже могут изучать потенциальные конфигурации роев или группировок этих изящно парящих умниц в постоянном зондировании районов потенциальных конфликтов, наркотрафика и поставок оружия незаконным формированиям в труднодоступных районах, там, где мониторинг спутников и их ДЗЗ ограничены временем пролета и высотой расположения их орбит над земной поверхностью. При этом надо четко представлять, что идет гонка за небо, начатая американцами, успевших миномходом практически загубить все советские разработки в области дирижаблестроения в качестве «бесплатных советов» времен перестройки от компаний «Цепеллин» и их подконтрольных клевретов, что дало «коллективному Западу» задел в главных преимуществах этих воздушных кораблей: использование инновационных материалов (легких и негорючих, обеспечивающих повышенную безопасность и эффективность их использования), комбинированные двигатели (новая генерация этих машин будет использовать сочетание авиационных и электрических двигателей, снижая выбросы

и увеличивая их производительность в передвижениях над объектами наблюдения, коммуникации или логистики), антидроновые защитные системы (осуществляют мониторинг БПЛА и организуют сетевое противоборство через свои «начинки» и комплекс систем безопасности по противодействию роевым угрозам их применения). Особенно ценно и то, что в области стратосферы они достаточно защищены от внешних воздействий и могут беспрепятственно передвигаться, как это было в американо-китайском прецеденте над Монтаной в феврале 2025 года со стратостатом и продемонстрировало умение наносить конкурентам/противникам не только моральный, но и военный ущерб всем бесполезным технологиям американцев, оказавшихся бесполезными в применении даже над собственной территории. Также возможно использование дирижаблей в области быстрой и безопасной переброски грузов (также летающие распределительные склады для дронов доставки), пассажирских и военных товаров, научных исследований (для метеорологов и геологов), спасательные операции в малодоступных районах и контроль за урожаем и его вызревание в сельском хозяйстве, как основы для системы безопасности от техногенных катастроф и налетов саранчи и злоумышленников. [3;14] Именно туризм и реклама в конце 21-ого века сохранили саму идею дальнейшего применения дирижаблей в мирных целях и сегодня уже несколько мировых научных школ (включая Илона Маска, осознающего их конкурентную роль для развития его группировки «Старлинк» (ибо на высотах 20–22 километра задержка сигнала для космического интернета будет в разы меньше, чем при их спутниковом эквиваленте) и Джеффа Безоса с его «Амазон» и китайский ВПК с принятой несколько лет назад программой развития военных дирижаблей и систем их защиты от угроз внеземного и водного базирования. [2;18]

В 2026 году Поднебесная анонсировала начала серии по запуску в эксплуатацию целой серии и пассажирских дирижаблей, ставших следствием целого спектра технологий, перекочевавших из ВПК и космических программ в гражданский сектор. Поэтому «Сяньюнь» («благовествующие блага облака») как реализуемый пилот начнет прочно укреплять китайские разработки и для роста доминирования в использовании воздушных путей в рекламе и в туризме, при аэрофотосъемке, для погодного прогнозирования и участия в спасательных работах и при ремонтах нефте- и газопроводов. [6;18]

В ответ и американцы активно проводят свои манипуляции при помощи алгоритмов ИИ и Биг Дата и организуют исследования и военные учения с компьютерной симуляцией со спутниками, дирижаблями и стратостатами, соединяя их в единую сеть безопасного овладения высотами в атмосфере и в стратосфере Земли. Об этом Пентагон регулярно публикует свои приложения к доктринально-концептуальным документам восстановления имперского статуса Америки, как сверхдержавы,

а командование Сухопутных войск США осуществляет поэтапное размещение всевозможных коммуникационных и разведывательных комплексах, (например, для наведения на авианосные группы противника для ударной авиации), ведет систематизацию средств взаимной поддержки и контроля радиоэлектронной и кибернетической борьбы на дирижаблях или на привязных, к земным базам, аэростатах.[10;18]

При этом на возможность сокращения американской уязвимости всё от того же Китая, хотя бы и во время дикаплинга, указал Майкл Блумберг, напечатавший в январе 2025 года «План по прорыву в защитных инновациях», где указал, на проблемы англо-саксов в прорывных, критических и поддерживающих технологиях, доводящих до серийного выпуска В и ВТ за 11 лет, что недопустимо в нашем токсичном и быстро изменяющемся мире [4;18].

Поэтому сфера столь «хорошо забытых» «воздушных чудес» после взрыва 1937 года легендарного германского аэростата «Гинденбург» дало основания для аэрофобии, но сегодняшние вызовы далеки от химер подозрительности и не ждут негатива, требуя закрытия всего спектра вызовов на всех частотах и высотах в происходящих гибридных войнах нелинейных ответов. [9;18]

А значит кооперации здесь и сейчас, в ВПК и в космосе, как уже давно существующая в области дронов с Китаем и с Ираном, или электроники с Белоруссией и с Казахстаном ставит нам задачи по имплементации существующих прорывных технологий и их диверсифицированного разброса между предприятиями «глобального Юга» в рамках сетевой научной кооперации, забирая в ответ в собственную «хай-тек» промышленность уникальный опыт международного сотрудничества распределенных компетенций и решения наиболее практически значимых и технически точных вариантов созидания и делегирования [11,12,13,20].

Поэтому процессы не только боевого, но и научно-практического слаживания, новых ГЦСС в растущем многообразии глокализации и фрагментации смогут нам ещё четче и быстрее понять: кто наши реальные друзья и партнеры, как это произошло только что с Индией, решившейся, несмотря на всё давление НАТО и её пособников, обсуждать расширение своего авиапарка, имеющего более 200 боевых истребителей. При этом речь в начале декабря пойдет о сделке с ГК «Ростех» о новых истребителях Су-57 и модернизации систем ПРО С-500.[17]

Аналогичные решения в области развития ВПК и Лунной программы Россия слышит и со стороны Китая, который опять же просил доступ и к советским технологиям в дирижаблестроении и для стратосферных аппаратов многоразового использования. [16;19]

Поэтому постепенно создаваемые НИОКР, а также ГЦСС ведут страны «глобального Юга» и России к единствам стандартов в промышленности и в ВПК, а подобный опыт уже во многом

кластеризуем и со стороны ЕЭК, успевшей выдать «путевки в жизнь» многим предприятиям на постсоветском пространстве. [9;21]

Попытка же обстреливать корабли «теневых флотов» России, что было осуществлено ВСУ и англичанами у турецких берегов в конце ноября ещё более ставит вопрос не только о научном взаимодействии, но и о защите собственных национальных интересов, как это уже организовано в ОДКБ, становящейся военно-политической площадкой по защите интересов евразийства и готовящейся поддержать потенциальное появления вооружённых сил и у самого блока БРИКС или в ШОС, неготовых перестраиваться и вставать на неокOLONIALНЫЕ рельсы, а ещё более, провозглашать самороспуск под тарифные угрозы и прожекты Дональда Трампа о новом возрождении «Великой Америки» снова.

Литература

1. Симон Г. «Скрытые чемпионы». Пабlishер. М., 2009. С 406–411.
2. Трамп спекулирует топором войны. Монокль. № 42. 13.10.2025.
3. Глава Пентагона представил военную доктрину США. Монокль. № 41. 30.09.2025.
4. Майкл Блумберг. План по прорыву в защитных инновациях. Январь 2025. С 19–24.
5. Гривен М., Йип Д., Вэй В. Новаторы Поднебесной или китайский бизнес покоряет мир. М. 2022. Ланит. С 150–151.
6. Кай-Фу Ли. Сверхдержавы искусственно-го интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. Бостон. Нью-Йорк. 2018. Хаутон Миффлин Харкаут. – С 188–195.
7. Котлер Ф. Маркетинг 6.0. (Атланты маркетинга). Филип Котлер, Айвен Сетиаван, Картаджая Хермаван; Москва: Эксмо, 2024. – С 59–63.
8. Прайер К. Голодные «тигры»: как Китай и США тащат на дно азиатские экономики. Экономист. 16.12.2022. Экономические тренды. С 126–134.
9. Алексей Захорочкин. 23 рейса китайских судов прошли по Севморпути в 2025 году. РБК. 21.11.2025.
10. Алексей Никольский. Премьеры стран ШОС в Москве выработали решения по укреплению сотрудничества. РИА-Новости. 18.11.2025.
11. Малинина Е.В. К вопросу о формировании единого валютного пространства на территории СНГ – Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. Т. 5. № 3 (36). С. 59–62.
12. Зенкина Е.В., Ивина Н.В., Малинин А.А. Информационные технологии как современный канал влияния на устойчивое экономическое развитие стран – Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2019. № 3 (41). С. 52–57.
13. Зенкина Е.В., Малинин А.А. Развитие информационных технологий и становление сетевой

экономики – Международный научный журнал. 2022. № 3 (84). С. 45–50.

14. Збигнев Бжезинский, Великая шахматная доска, Господство Америки и его геостратегические императивы. 2014. М., Знание. С 349–353.

15. Джон Миршаймер. Великое заблуждение: Либеральные мечты в международные реалии. 2024. Таврия. Изд-во «Слово». С 34–38.

16. Алена Нефедова. Лед тронулся: в России началось строительство нового атомного ледокола «Сталинград». Известия. 18.11.2025.

17. Наталия Губернаторова. Индия намерена обсудить закупку российских истребителей. Московский комсомолец. 01.12.2025.

18. Дутые технологии для войны и мира. Дирижабли. Шанс 2.0. Монокль. № 49. 01.12.2025

19. Ларина Е.С., Овчинский В.С., Цифровая революция. Преимущества и риски. Искусственный интеллект и интернет всего. – М.,: Книжный мир, 2022. – С 129–132.

20. Малинина Е.В. Эффективность национальной политики в условиях финансовой глобализации: валютный аспект – Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2009. № 3. С. 228–236.

21. А.С. Харланов, И.А. Максимцев, А.А. Бо-бошко, М.М. Новиков; отв. ред. С.В. Локтионов. Китай-стратегический партнер и ценный сосед. Цивилизационный выбор и современные тренды кооперации: монография. – Москва: 2022. С 43–45.

DEVELOPING THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE “GLOBAL SOUTH” AND BUILDING INSTITUTIONS OF JOINT SECURITY AS ELEMENTS FOR SUCCESSFULLY DEVELOPING THE GLOBAL ARMS MARKET

Cherkesov R.A.

Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

The author examines the challenges of strengthening institutions of joint security and cooperation through network interaction with states of the “Global South,” which should be implemented within the BRICS and SCO frameworks, particularly in the process of developing a Eurasian concept for diversifying the risks of technological backwardness and for efforts to find scientific and technical consensus between the CSTO states and all those who help the Russian Federation create the framework for protecting its sovereignty and hedge the risks of lagging behind in the development of military and technical equipment in the required volume and quality.

Keywords: BRICS, SCO, CSTO, MIC, theater of military operations, alter-globalization, airship, fragmentation, GVCs (global value chains), PM (military products), AT (armament and equipment), GOZ (state defense order), space, Industry 4.0, PMCs, PRPs, AI, Big Data, UAVs, dicapping, SVO, AUKUS, NATO, Russia, China, USA.

References

1. Simon G. “Hidden Champions”. Publisher. Moscow, 2009. Pp. 406–411.
2. Trump Speculates with the Axe of War. Monocle. No. 42. October 13, 2025.
3. The Pentagon Chief Presented the US Military Doctrine. Monocle. No. 41. September 30, 2025.
4. Michael Bloomberg. A Plan for a Breakthrough in Defensive Innovations. January 2025. Pp. 19–24.
5. Greeven M., Yip D., Wei W. Innovators of the Celestial Empire, or Chinese Business Conquers the World. Moscow, 2022. Lanit. Pp. 150–151.

6. Kai-Fu Lee. Artificial Intelligence Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order. Boston. New York. 2018. Houghton Mifflin Harcourt. – P. 188–195.
7. Kotler F. Marketing 6.0. (Marketing Atlanteans). Philip Kotler, Ivan Setiawan, Kartajaya Hermawan; Moscow: Eksmo, 2024. – P. 59–63.
8. Prayer K. Hungry “Tigers”: How China and the US Are Dragging Asian Economies to the Bottom. The Economist. 12/16/2022. Economic Trends. P. 126–134.
9. Aleksey Zakhorchin. 23 Chinese Ships Made Voyages Along the Northern Sea Route in 2025. RBC. 11/21/2025.
10. Aleksey Nikolsky. SCO Prime Ministers in Moscow Developed Decisions to Strengthen Cooperation. RIA Novosti. 11/18/2025.
11. Malinina E.V. On the Formation of a Single Currency Area in the CIS – National Interests: Priorities and Security. 2009. Vol. 5. No. 3 (36). Pp. 59–62.
12. Zenkina E.V., Ivina N.V., Malinin A.A. Information Technology as a Modern Channel of Influencing the Sustainable Economic Development of Countries – News of Higher Education Institutions. Series: Economics, Finance, and Production Management. 2019. No. 3 (41). Pp. 52–57.
13. Zenkina E.V., Malinin A.A. Development of Information Technology and the Emergence of the Network Economy – International Scientific Journal. 2022. No. 3 (84). Pp. 45–50.
14. Zbigniew Brzezinski, The Grand Chessboard: American Primacy and Its Geostrategic Imperatives. 2014. Moscow, Znanie. Pp. 349–353.
15. John Mearsheimer. The Great Delusion: Liberal Dreams in International Realities. 2024. Tavria. Slovo Publishing House. Pp. 34–38.
16. Alena Nefedova. The Ice Has Moved: Construction of the New Nuclear Icebreaker “Stalingrad” Has Begun in Russia. Izvestia. 11/18/2025.
17. Natalia Gubernatorova. India Intends to Discuss the Purchase of Russian Fighter Jets. Moskovsky Komsomolets. 12/01/2025.
18. Inflated Technologies for War and Peace. Airships. Chance 2.0. Monocle. № 49. 01.12.2025
19. Larina E.S., Ovchinsky V.S., Digital Revolution. Advantages and Risks. Artificial Intelligence and the Internet of Everything. – Moscow,: Knizhny Mir, 2022. – Pp. 129–132.
20. Malinina E.V. Effectiveness of National Policy in the Context of Financial Globalization: Currency Aspect – Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Economics. Management. Law. 2009. No. 3. Pp. 228–236.
21. Kharlanov A.S., Maksimtsev I.A., Boboshko A.A., Novikov M.M.; ed. S.V. Loktionov. China – Strategic Partner and Valuable Neighbor. Civilizational Choice and Modern Trends of Cooperation: Monograph\.. – Moscow: 2022. From 43–45.

Автоматизация документооборота в юридических организациях: многоуровневая архитектура эффективности

Чурин Владимир Владимирович,

к.ф.н., доцент кафедры бизнес-информатики, Финансовый университет
E-mail: vvchurin@fa.ru

Гончаров Михаил Владимирович,

студент, Финансовый университет
E-mail: 245407@edu.fa.ru

Данилова Анастасия Евгеньевна,

студент, Финансовый университет
E-mail: 240777@edu.fa.ru

Стручков Антон Сергеевич,

студент, Финансовый университет
E-mail: 245413@edu.fa.ru

Статья посвящена анализу эффективности систем электронного документооборота (СЭД) в юридических организациях. Исследование выявляет, что эффективность СЭД определяется не только техническими характеристиками программного обеспечения, но координацией трёх взаимодополняющих уровней: нормативно-правовой базы, технико-организационной архитектуры и кадрово-методологического обеспечения. Особое внимание уделяется критическому анализу применения генеративного искусственного интеллекта в юридической практике и рискам, связанным с цифровизацией. Автор предлагает интегральную модель, которая связывает разнородные аспекты внедрения СЭД и показывает, что успешная цифровизация юридической деятельности требует не технологического совершенства, а стратегической ясности, организационной готовности и кадровой компетентности. Материалы исследования основаны на анализе научных публикаций ведущих российских специалистов в области юридической инноватики, цифровых технологий в праве и правовой информатики.

Ключевые слова: системы электронного документооборота, СЭД, LegalTech, цифровая трансформация, автоматизация юридических процессов, LegalOps, компетенции юридических специалистов, интеграция информационных систем, оценка эффективности, электронное правосудие.

Трансформация юридической профессии в условиях цифровизации – не просто технологическое явление, а глубокая переструктуризация всей системы правовой деятельности. В центре этого процесса находится автоматизация документооборота, реализуемая через системы электронного документооборота (СЭД). Однако эффективность этих систем определяется не столько техническими характеристиками самого программного обеспечения, сколько координацией трёх взаимодополняющих уровней: нормативно-правового базиса, технико-организационной архитектуры и кадрово-методологического обеспечения [5][1][2].

Исследование материалов по теме показывает: юридические фирмы, которые рассматривают СЭД исключительно как IT-инструмент, сталкиваются с практическими затруднениями, тогда как организации, интегрирующие внедрение систем в комплексную стратегию развития, достигают измеримых результатов – от сокращения сроков согласования договоров на 30% до повышения управляемости через контроль исполнения поручений [4][6].

Любой проект цифровизации юридической деятельности натывается на фундаментальную дилемму: электронный документ обязан иметь ту же юридическую силу, что и бумажный оригинал. Это требование не является чисто технологическим; оно укоренено в правовой системе и требует специальных механизмов обеспечения подлинности.

В Российской Федерации эта задача решается тремя механизмами. Во-первых, квалифицированная электронная подпись (КЭП), регулируемая Федеральным законом № 63-ФЗ «Об электронной подписи», обеспечивает идентификацию и неотказуемость подписавшегося лица. Во-вторых, договорная система между участниками электронного обмена позволяет сторонам самостоятельно признавать электронные документы в качестве имеющих юридическое значение. В-третьих, архивирование и хранение документов в соответствии с требованиями ГОСТ и нормативными актами обеспечивают их аутентичность [5].

Однако здесь возникает парадоксальная ситуация: нормотворческий процесс в России отстаёт от темпов внедрения технологий. Многие вопросы остаются неурегулированными: как квалифицировать электронные документы в судебном производстве при отсутствии чёткого протокола их верификации? Как обеспечить признание российских электронных документов за границей, если международные стандарты ещё не полностью гармонизированы? Эта неопределённость снижает доверие к цифровым решениям и замораживает их

внедрение в консервативных юридических организациях [17].

Национальная программа «Цифровая экономика РФ» и специальные проекты, такие как «Цифровой социальный юрист» (ЦСЮ), разрабатываемый Фондом социального страхования, попытались сформировать правовое пространство для внедрения цифровых решений [7]. Однако эти инициативы затрагивают в первую очередь государственный сектор и социальную сферу, оставляя коммерческие юридические фирмы в ситуации, когда они должны самостоятельно выстраивать нормативную базу внутридомовых процедур.

Архитектура систем электронного документооборота: от хранилища к управлению

СЭД часто воспринимается как цифровой архив – организованное хранилище отсканированных документов с поиском по ключевым словам. Однако подобное понимание упускает главное: современная СЭД – это комплексная информационная среда, охватывающая весь жизненный цикл документа и интегрирующая различные аспекты деятельности организации [5].

Жизненный цикл документа в юридической фирме проходит последовательность этапов: создание или поступление документа; входной контроль и классификация; маршрутизация между участниками процесса; рецензирование и согласование; подписание; регистрация; хранение; использование в процессе дела; архивирование; уничтожение. На каждом из этих этапов возникают потери времени и ошибки, если процесс не автоматизирован.

Практическое внедрение СЭД в российских юридических организациях осуществляется через набор специализированных платформ [6]: 1С (универсальная система с юридическими модулями), ДЕЛО (ориентирована на работу с исками и судебными делами), ТЕЗИС (специализирована на договорной работе), ЛОГИКА (документоцентричная система), А2В (облачное решение), Ландокс (национальное решение), ELMA365 ECM (управление контентом), TESSA (комплексный документооборот), DocsVision (интеграция с корпоративными системами), Directum (многоуровневое управление процессами).

Выбор конкретной платформы зависит не от её технической мощности в абстракции, а от степени соответствия специфике деятельности юридической фирмы. Законы о сроках исковой давности, конфиденциальности клиентской информации, требованиях к хранению доказательств – всё это задаёт контекст, в котором СЭД должна работать.

Проведённый анализ 12-месячных данных одной из внедрённых систем выявил неожиданный результат: приблизительно 21,5% пользователей практически не использовали систему, что подтверждает известный принцип Парето в применении к документообороту – только 20% функциональности системы порождает 80% реальной поль-

зы [5]. Это свидетельствует о том, что массовое расширение функциональности системы не гарантирует повышение эффективности; напротив, избыточная сложность может снизить принятие системы пользователями.

СЭД не существует в вакууме. Юридическая фирма использует одновременно несколько информационных систем: бухгалтерия (1С: Предприятие), управление отношениями с клиентами (CRM), портал суда, система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ для работы с органами власти), системы учёта рабочего времени, биллинг.

Эффективность СЭД напрямую зависит от её способности интегрироваться с этими системами. Сквозное отслеживание дела – от первичного обращения клиента через CRM, создания процессуальных документов в СЭД, передачи документов в суд через портал, получения решения и его исполнения – возможно только при наличии согласованной информационной архитектуры [4]. Если эта интеграция отсутствует, каждый переход между системами сопровождается ручным переносом данных, что порождает ошибки и замедляет процессы.

Мирьяминова предлагает рассматривать СЭД в связи с системой контроля исполнения поручений [6]. Эта связь не случайна: в современной юридической организации документооборот неотделим от управления задачами. Когда договор отправлен на согласование, это не просто фактическое событие; это поручение, которое должно быть выполнено в установленный срок, с контролем промежуточных результатов.

Система контроля исполнения включает шесть основных этапов: постановку задачи с определением ответственного лица и срока; мониторинг хода выполнения; уведомление об истечении срока; автоматическое информирование руководства при нарушении сроков; документирование результата; аналитику по исполнительской дисциплине. Автоматизация этого процесса трансформирует организационную культуру: когда система прозрачна и отслеживаема, повышается исполнительская дисциплина и управляемость организации.

Эффективность СЭД традиционно измеряется через нечёткие показатели: «сокращение времени на документооборот», «повышение удобства», «улучшение контроля». Однако такие характеристики носят качественный характер и затрудняют сравнение между системами и организациями.

В статье Золкина и Тормозова предложена методика количественной оценки на основе трёх параметров [5]:

- R – количество ролей пользователя, задействованных в бизнес-процессах системы;
- A – общее количество действий, выполненных пользователями в системе за анализируемый период;
- F – количество различных типов документов, обработанных системой.

Произведение этих параметров даёт интегральный показатель нагрузки на систему и её исполь-

зования. Однако более полезным является анализ корреляции между этими параметрами и качественными показателями: числом ошибок при согласовании, средним временем согласования договора, уровнем удовлетворённости пользователей.

Параллельно развивается подход, основанный на бизнес-целях организации [4]. Вместо абстрактной оценки «эффективности СЭД» предлагается следующий фреймворк:

1. Определение стратегической цели: например, оптимизация бизнес-процессов юридической фирмы для повышения конкурентоспособности.

2. Трансляция стратегической цели в тактическую: внедрение системы электронного документооборота.

3. Декомпозиция в оперативные задачи: анализ текущих процессов документооборота, выбор подходящей платформы, обучение персонала, пилотное внедрение, оценка результатов.

Только при таком подходе эффективность становится измеримой. Например, если стратегическая цель – сократить время на согласование договоров, то тактическая метрика – среднее время согласования (в днях), а оперативные показатели – количество циклов согласования, число версий документа, время жизненного цикла договора от черновика до подписания.

Международные примеры демонстрируют реальные результаты при правильной постановке целей [4]. Юридическая фирма Clifford Chance сократила время анализа контрактов на 30% с помощью платформы Kira Systems. Dentons ускорила заключение сделок и повысила безопасность транзакций благодаря DocuSign. Law Offices of Dvorak & Associates снизила административные издержки и повысила прозрачность учёта времени через Clio.

Онтология права как основа алгоритмизации

Для того чтобы СЭД могла выйти за пределы пассивного хранения и маршрутизации документов к активному управлению процессами, необходима фундаментальная реструктуризация представления правовой информации. Это требует перехода от понятия «оцифровка текстов» к концепции «машинночитаемого права» [1].

Машинночитаемое право предполагает, что каждый нормативный акт, договорный термин, процессуальное правило представлены в виде структурированной информационной модели – онтологии. Онтология права описывает объекты правовой действительности (сделка, обязательство, процесс), их свойства (стороны, сроки, размер), отношения между ними (причинные связи, иерархия) и правила трансформации (какие события ведут к смене статуса дела).

На практике это означает следующее. Если в законодательстве определено, что срок исковой давности по определённой категории дел составляет три года, то эта норма кодируется не как текст, а как логическое правило: «ЕСЛИ (тип дела = гражданское) И (категория = контрактная) ТО

(срок исковой давности = 3 года) И (начало отсчёта = день нарушения) И (условия перерыва = следующие...)». При возникновении спорного дела система автоматически применит это правило, рассчитает точную дату истечения срока, уведомит об отсутствии возможности подать иск в последний день срока.

Аналогично, когда в договоре появляется положение о штрафных санкциях, система может автоматически:

- Проверить соответствие размера штрафа требованиям закона о недопустимости неустойки, явно несоразмерной убыткам;
- Отследить факт нарушения обязательства;
- Рассчитать размер подлежащей взысканию неустойки;
- Сформировать претензию с приложением обоснования.

Это не искусственный интеллект в смысле самостоятельного юридического рассуждения; это структурированное применение известных правил при условиях, в которых они срабатывают.

Процесс конструирования онтологии – это собственно главная работа при внедрении СЭД, и она возлагается на юристов совместно с аналитиками. Юрист должен выделить ключевые понятия и правила; аналитик должен их формализовать. Это требует нового типа компетенции, который не культивировался в традиционном юридическом образовании [2].

Трансформация роли юридического специалиста

Внедрение СЭД и её эволюция переопределяют профессиональную роль внутри юридической организации. Исторически развитие шло от роли «делопроизводителя» (хранитель документов, осведомитель об их местонахождении) к роли «управляющего документами» (организатор процессов, координатор между разными подразделениями).

Однако с расширением возможностей СЭД, особенно в контексте автоматизации и интеграции с другими системами, возникает потребность в специалисте, который объединяет компетенции юриста, менеджера проектов и системного аналитика. В англоязычной литературе такая роль обозначена как LegalOps (Legal Operations Specialist) [2].

LegalOps-специалист – это профессионал, который:

- Понимает структуру юридической деятельности (этапы работы с делом, типы документов, требования регулятора);
- Владеет навыками бизнес-процессного моделирования (BPMN, Value Stream Mapping);
- Может работать с низкокодowymi платформами (No-Code/Low-Code) для конструирования рабочих процессов;
- Способен управлять IT-проектами и взаимодействовать с поставщиками технологических решений;

- Анализирует данные для выявления узких мест и возможностей оптимизации.

По прогнозам, в ближайшие пять лет численность LegalOps-специалистов в крупных юридических организациях может составить до 50% от численности юридического персонала, занимая место пред сократившимся числом традиционных «дело-производителей» [2].

Подготовка таких специалистов требует переосмысления программ юридического и MBA-образования. Московский государственный юридический университет (МГЮА) разработал программу «Автоматизация юридических процессов», которая включает модули по алгоритмике, моделированию бизнес-процессов, управлению IT-проектами и работе с LegalTech-платформами. Завершается программа защитой реального проекта – от анализа текущего состояния, выбора решения, его адаптации под специфику организации до, в отдельных случаях, разработки собственного продукта на Low-Code-платформах [2].

Российский рынок правовых технологий находится в стадии становления и характеризуется фрагментацией. Если на зарубежных рынках (США, Великобритания, Австралия) развился устойчивый экосистема LegalTech-компаний, каждая со своей специализацией, то в России пока доминируют универсальные решения или монополистические платформы.

Отечественные решения, релевантные для автоматизации документооборота [4]:

- «Контур.Диадок» – платформа для безопасного обмена юридически значимыми электронными документами между компаниями и органами власти, с поддержкой КЭП;
- «Юрайт.софт» – комплекс для автоматизации делопроизводства, учёта рабочего времени, биллинга, с интеграцией с 1С;
- «Право.ру» – конструктор юридических документов с алгоритмизированной генерацией на основе ответов пользователя на наводящие вопросы.

При этом российский рынок LegalTech характеризуется низкой информационной открытостью: отсутствуют независимые рейтинги, обзоры, сравнительные исследования. Большинство решений внедряются на основе рекомендаций консультантов или личного опыта руководителей, что замедляет инновацию.

Критическая оценка генеративного ИИ в юридическом контексте

В последние годы возник ажиотаж вокруг использования больших языковых моделей (LLM) и генеративного ИИ в юридической практике. Маркетинг некоторых решений внушает, что ИИ может самостоятельно анализировать контракты, выявлять риски, готовить правовые меморандумы.

Однако это представление требует значительной критической коррекции [17]. Большинство того, что маркируется как «ИИ» в LegalTech, это на деле

автоматизация рутинных операций: полнотекстовый поиск, категоризация документов, извлечение структурированной информации (даты, суммы, стороны), составление типовых документов на основе шаблонов.

Истинное юридическое рассуждение – оценка доказательств в контексте дела, сопоставление конфликтующих норм, поиск лазейки в законодательстве, построение стратегии защиты – это требует не обработки данных, а синтеза, абстракции, творчества. Генеративный ИИ может ускорить некоторые процессы подготовки, но на этапе принятия окончательного юридически значимого решения автономия передаётся обратно человеку.

Более того, есть реальные риски, связанные с использованием LLM в юридической практике. Генеративные модели известны своей склонностью к «галлюцинациям» – порождению правдоподобных, но ложных данных. Для права, где точность критична, это неприемлемо. Есть и проблема деградации критического мышления: если юристы привыкают полагаться на рекомендации ИИ без проверки, они могут потерять навык независимого анализа [2].

Альтернативный подход – развитие No-Code/Low-Code-компетенций: создание конструкторов договоров, калькуляторов, интеллектуальных форм, которые структурируют процесс принятия решения, но оставляют окончательный выбор за юристом. Такой подход позволяет получить синергию: технология усиливает возможности человека, не заменяя его суждение.

Рост объёмов данных, концентрация конфиденциальной информации в электронном виде, автоматизация процессов – всё это порождает новые риски, которые не существовали в эпоху бумажного документооборота [3].

Первый риск – несанкционированный доступ. Электронный документ может быть перехвачен, если канал передачи не защищён; может быть скопирован без видимых следов; может быть восстановлен из резервных копий даже после удаления. Юридическая фирма хранит информацию о клиентах, их финансовом положении, семейных конфликтах, уголовных обвинениях. Утечка этой информации – не просто репутационный урон; это нарушение профессиональной этики и, возможно, нарушение закона о защите персональных данных.

Второй риск – распространение недостоверной информации. В условиях когда правовая информация становится всё более доступной и индивидуализированной, возникает опасность появления «фейковой» правовой информации: неправильные толкования закона, устаревшие ссылки на отменённые нормы, советы, основанные на частных случаях и выдаваемые за общее правило. При использовании генеративного ИИ эта проблема обостряется, поскольку модели могут порождать правдоподобные, но неверные рекомендации.

Третий риск – зависимость от поставщика технологии. Если СЭД размещена на облачных серверах иностранной компании или если система со-

держит компоненты иностранного происхождения, юридическая фирма подвергается риску: изменение политики компании, санкции, законодательные ограничения могут внезапно сделать систему недоступной или создать проблемы с соответствием требованиям локализации данных.

Для минимизации этих рисков требуется многоуровневый подход [3]: использование криптографических средств (КЭП, шифрование каналов), ограничение прав доступа на основе принципа наименьших привилегий, аудит логов доступа, регулярное обновление ПО, наличие резервных каналов и процедур восстановления, обучение персонала правилам информационной безопасности.

Трёхуровневая модель: интеграция результатов

Накопленные знания о внедрении и оценке эффективности СЭД позволяют сформулировать интегральную модель, которая связывает разнородные аспекты этого процесса.

«Нормативно-правовой уровень» определяет поле возможного. Без юридической значимости электронных документов, без законодательной базы, регуливающей электронный документооборот, никакая технология не будет востребована в профессиональной среде. На этом уровне действуют институты и программы государственного масштаба: законодательство об электронной подписи, национальная программа «Цифровая экономика», инициативы электронного правосудия и электронного нотариата. Для бизнеса этот уровень – контекст, который необходимо учитывать при принятии решений о внедрении [7][17].

«Технико-организационный уровень» реализует возможности, открытые нормативно-правовым уровнем. На этом уровне разворачивается процесс выбора платформы, адаптации её под специфику организации, интеграции с существующими системами, проектирования и внедрения рабочих процессов. Эффективность здесь измеряется через операционные метрики: скорость обработки документов, сокращение ошибок, интеграция процессов, управляемость [5][6]. Однако эти метрики имеют смысл только при условии, что они связаны с бизнес-целями организации [4].

«Кадрово-методологический уровень» определяет способность организации реализовать возможности, открытые предыдущими двумя уровнями. Внедрение СЭД требует переосмысления ролей и компетенций. Персонал организации должен не просто обучиться пользоваться системой; он должен понять, как система меняет структуру его работы, какие новые задачи она порождает, какие прежние задачи она исключает. Это требует подготовки управляющих документами, LegalOps-специалистов, менеджеров проектов – новой категории профессионалов, которая синтезирует правовые, управленческие и технологические компетенции [2].

Эффективность СЭД в юридической организации – это не техническая категория, а результат согласованного развития всех трёх уровней.

Внедрение самой современной системы в организации с устаревшим законодательством, неясной стратегией и неподготовленным персоналом будет неудачным. И наоборот, даже скромная система, установленная в организации с ясной стратегией, подготовленным персоналом и адаптированная к местным условиям, может стать мощным инструментом.

Развитие LegalTech в России и мировом масштабе происходит по нескольким траекториям. Первая траектория – углубление специализации. На смену универсальным системам приходят узкоспециализированные решения для конкретных типов задач: управление интеллектуальной собственностью, автоматизация процессов исполнительского производства, системы управления судебными делами. Вторая траектория – расширение доступности. Развивается рынок LawTech – решений, адресованных не юридическим фирмам, а конечным потребителям юридических услуг. Третья траектория – углубление интеграции. Системы уже не существуют в изоляции; они встраиваются в более широкую экосистему: документооборот + CRM + учёт времени + биллинг + аналитика + коммуникация.

Параллельно развивается идеал «машиничаемого права», основанный на онтологии [1]. Этот идеал предполагает радикальное реструктурирование способа представления правовой информации: не текст, а структурированная модель, которая может быть обработана автоматическими системами. Такой переход потребует не только технологических, но и методологических инноваций, переосмысления самой концепции закона.

Однако за всеми этими развитиями стоит фундаментальное напряжение, которое не будет снято ни технологией, ни законодательством. Право – это совокупность правил, которые должны быть соблюдены в условиях нарушения, конфликта и неопределённости. Юрист – это специалист, который учится выжимать максимум из неопределённости в пользу клиента. Технология может ускорить некоторые процессы и структурировать другие, но она не может заменить человеческое суждение, так как право – это не просто применение правил, но постоянное их переосмысление в контексте меняющихся реалий общества.

Подводя итоги следует сказать, автоматизация документооборота в юридических организациях – это не линейный процесс внедрения информационной системы, а глубокая и длительная трансформация, которая охватывает нормативно-правовой контекст, организационную архитектуру, технологические возможности и человеческие компетенции.

Российские юридические организации находятся на перепутье. С одной стороны, перед ними открываются возможности, которыми не обладали поколения предшественников: возможность мгновенно получить доступ к своему архиву, возможность отследить жизненный цикл дела в реальном времени, возможность автоматизировать рутин-

ные процедуры. С другой стороны, внедрение этих возможностей требует не только технологических инвестиций, но и готовности к переосмыслению роли профессионала, переподготовке персонала, пересмотру внутренних процессов.

Организации, которые будут рассматривать СЭД исключительно как ИТ-проект («внедрили систему – получили результат»), столкнутся с разочарованием. Система останется недоиспользованной, её преимущества не будут реализованы, инвестиции окажутся впустую. Напротив, организации, которые будут трактовать внедрение СЭД как элемент стратегической трансформации, которая интегрирует изменения на нормативно-правовом, технико-организационном и кадрово-методологическом уровнях, будут в состоянии извлечь из технологии максимум выгоды.

Примеры успешного внедрения – как международные (Clifford Chance, Dentons, Clio), так и отечественные – показывают, что эффективность достигается не через техническое совершенство, а через стратегическую ясность, организационную готовность и кадровую компетентность. Таким образом, вопрос не в том, «какую СЭД выбрать», а в том, «готова ли организация к внедрению». Будущее юридической профессии в России в значительной степени зависит от ответа на этот вопрос.

Литература

1. Борисова, Н.С. Цифровые технологии в праве: LegalTech // Бизнес, менеджмент и право. – 2023. – № 4. – С. 94–98.

2. Мажорина, М. В., Никишин, В.Д. Юридическая инноватика как синтез аналитической, прогностической и проектной деятельности. LegalOps и ИТ-компетенции юриста // Актуальные проблемы российского права. – 2025. – Т. 20, № 4(173). – С. 24–33. DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.024-033

3. Чудесенко, А.В. Перспективы и проблематика модернизации юридической деятельности в условиях цифровой трансформации // Правовая информатика. – 2025. – № 1. – С. 63–69. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-1-63-69

4. Шелепаева, А. Х., Цынгугев, П.Э. Пути интеграции LegalTech в традиционные юридические практики // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 2. – С. 541–556. DOI: 10.18334/voprosy.15.2.122912

5. Золкин, А. Л., Тормозов, В.С. Принципы построения и внедрения интегрированной системы электронного документооборота // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2022. – Т. 49, № 1. – С. 41–48. DOI:10.21822/2073-6185-2022-49-1-41-48

6. Мирямина, Э.Р. Автоматизация электронного документооборота и контроля выполнения задач в юридической организации // Вестник магистратуры. – 2022. – № 10–1(133). – С. 68–71.

7. Писаревский, Е.Л. Цифровизация юридической деятельности в социальной сфере // Сбор-

ник докладов Десятого международного форума «Инновационное развитие через рынок интеллектуальной собственности». – М.: РНИИИС, 2018. – С. 196–200.

8. Керимов, Д.А. Кибернетика и право // Советское государство и право. – 1962. – № 11. – С. 98–104.

9. Архипов, В. В., Наумов, В.Б. Искусственный интеллект и автономные устройства в контексте права: о разработке первого в России закона о робототехнике // Труды СПИИРАН. – 2017. – Вып. 6(55).

10. Савельев, А.И. Некоторые правовые аспекты использования смарт-контрактов и блокчейн-технологий по российскому праву // Закон. – 2017. – № 5. – С. 94–117.

11. Ермакова, Е. П., Ивановская, Н.В. Онлайн-разрешение споров с участием потребителей в Европейском союзе: документы 2013 года // Современное право. – 2014. – № 8. – С. 128–132.

12. Шарифуллин, Р. А., Бурганов, Р. С., Бикмиев, Р.Г. Элементы электронного правосудия // Российский судья. – 2018. – № 6. – С. 57–62.

13. Lopatin, V.N. Problems and Prospects of the Eurasian Cross-Border Trust Space in the Transition to a Digital Economy // Proceedings of the Scientific Conference “Scientific Readings in Memory of Professor V.I. Semenov”. – Minsk, 2017. – P. 17–38.

14. European Commission. Online Dispute Resolution (ODR) Platform. – URL: <https://ec.europa.eu/consumers/odr> (дата обращения: 18.10.2025).

15. Public Access to Court Electronic Records (PACER). – URL: <https://www.pacer.gov> (дата обращения: 18.10.2025).

16. Незнамов, А., Наумов, В. Модельная концепция о робототехнике и искусственном интеллекте. – Версия 1.0. – 2017. – URL: <https://www.robopravo.ru> (дата обращения: 18.10.2025).

17. Нестеров, А.В. Цифровая трансформация юридической деятельности и законодательства // Правовое государство: теория и практика. – 2020. – № 4(62). – С. 43–50.

18. Kira Systems. Case Study: Clifford Chance. – URL: <https://kirasystems.com/customers/clifford-chance/> (дата обращения: 18.10.2025).

19. DocuSign. Legal Industry Solutions. – URL: <https://www.docusign.com/solutions/legal> (дата обращения: 18.10.2025).

20. Clio. Law Firm Management Software. – URL: <https://www.clio.com/> (дата обращения: 18.10.2025).

21. Карта российского LegalTech. – URL: <https://legaltchmap.ru/> (дата обращения: 18.10.2025).

22. Meritas. 2024 Legal Technology Survey Results. – URL: <https://www.meritas.org/insight/announcement/2024-Legal-Technology-Survey-Results> (дата обращения: 18.10.2025).

23. Развитие систем управления проектированием процесса разработки на основе их моделирования (Дмитриева С.И., Панова Е.С.) // Креативная экономика. № 11 / 2021

24. Разработка программы удержания ключевых сотрудников организации

25. Приданникова, К.В. Разработка программы удержания ключевых сотрудников организации / К.В. Приданникова, Л.А. Сони́на, А.Е. Шастина // Научный журнал Дискурс. – 2017. – № 7(9). – С. 109–124.

26. Сони́на Л.А. Общество потребления: понятие и феноменологические рамки // Гуманитарный вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2025. – Т. 2020. – № 4.

27. Дмитриева С.И., Юсова М.В. Репутационный маркетинг: инструмент обеспечения эффективности предприятия // Горизонты экономики. 2021. № 6 (65). С. 79–84.

28. Васильева Е.В. Проблемы управления инновационным развитием предприятия // ПСЭ. 2011. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiya> (дата обращения: 22.10.2025).

29. Алтухова, Н. Ф., Системы электронного документооборота: учебное пособие / Н.Ф. Алтухова, А.Л. Дзюбенко, В.В. Лосева, Ю.Б. Чечиков. – Москва: КноРус, 2019. – 201 с. – ISBN 978-5-406-06831-1. – URL: <https://book.ru/book/931879> (дата обращения: 22.10.2025).

DOCUMENT MANAGEMENT AUTOMATION IN LEGAL ORGANIZATIONS: A MULTI-LEVEL EFFICIENCY ARCHITECTURE

Churin V.V., Goncharov M.V., Danilova A.E., Struchkov A.S.
Financial University

This article analyzes the effectiveness of electronic document management systems (EDMS) in legal organizations. The study reveals that EDMS effectiveness is determined not only by the technical characteristics of the software, but also by the coordination of three complementary levels: the regulatory framework, the technical and organizational architecture, and the personnel and methodological support. Particular attention is paid to a critical analysis of the use of generative artificial intelligence in legal practice and the risks associated with digitalization. The author proposes an integrated model that links the diverse aspects of EDMS implementation and demonstrates that successful digitalization of legal activity requires not technological perfection, but strategic clarity, organizational readiness, and personnel competence. The study is based on an analysis of scientific publications by leading Russian experts in the fields of legal innovation, digital technologies in law, and legal informatics.

Keywords: electronic document management systems, EDMS, LegalTech, digital transformation, automation of legal processes, LegalOps, legal specialists' competencies, integration of information systems, performance assessment, e-justice.

References

1. Borisova, N.S. Digital Technologies in Law: LegalTech // Business, Management and Law. – 2023. – No. 4. – Pp. 94–98.
2. Majorina, M. V., Nikishin, V.D. Legal Innovation as a Synthesis of Analytical, Forecasting and Project Activities. LegalOps and IT Competencies of a Lawyer // Actual Problems of Russian Law. – 2025. – Vol. 20, No. 4 (173). – Pp. 24–33. DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.024-033
3. Chudesenko, A.V. Prospects and Problems of Modernization of Legal Activity in the Context of Digital Transformation // Legal Informatics. – 2025. – No. 1. – P. 63–69. DOI: 10.24412/1994-1404-2025-1-63-69
4. Shelepaeva, A. Kh., Tsynguev, P.E. Ways of Integrating LegalTech into Traditional Legal Practices // Issues of Innovative Economics. – 2025. – Vol. 15, No. 2. – P. 541–556. DOI: 10.18334/vi-nec.15.2.122912

5. Zolkin, A. L., Tormozov, V.S. Principles of Construction and Implementation of an Integrated Electronic Document Management System // Bulletin of the Dagestan State Technical University. Technical Sciences. – 2022. – Vol. 49, No. 1. – P. 41–48. DOI:10.21822/2073-6185-2022-49-1-41-48

6. Miriaminova, E.R. Automation of Electronic Document Management and Task Performance Monitoring in a Legal Organization // Magistracy Bulletin. – 2022. – No. 10–1 (133). – P. 68–71.

7. Pisarevsky, E.L. Digitalization of Legal Activity in the Social Sphere // Collection of Reports of the Tenth International Forum "Innovative Development through the Intellectual Property Market". – Moscow: RNIIS, 2018. – P. 196–200.

8. Kerimov, D.A. Cybernetics and Law // Soviet State and Law. – 1962. – No. 11. – P. 98–104.

9. Arkhipov, V. V., Naumov, V.B. Artificial Intelligence and Autonomous Devices in the Context of Law: On the Development of the First Law on Robotics in Russia // Proceedings of SPIIRAS. – 2017. – Issue. 6 (55).

10. Saveliev, A.I. Some Legal Aspects of the Use of Smart Contracts and Blockchain Technologies under Russian Law // Zakon. – 2017. – No. 5. – P. 94–117.

11. Ermakova, E. P., Ivanovskaya, N.V. Online Dispute Resolution with the Participation of Consumers in the European Union: Documents of 2013 // Sovremennoe Pravo. – 2014. – No. 8. – P. 128–132.

12. Sharifullin, R. A., Burganov, R. S., Bikmiev, R.G. Elements of Electronic Justice // Rossiyskiy sud. – 2018. – No. 6. – Pp. 57–62.

13. Lopatin, V.N. Problems and Prospects of the Eurasian Cross-Border Trust Space in the Transition to a Digital Economy // Proceedings of the Scientific Conference "Scientific Readings in Memory of Professor V.I. Semenov". – Minsk, 2017. – Pp. 17–38.

14. European Commission. Online Dispute Resolution (ODR) Platform. – URL: <https://ec.europa.eu/consumers/odr> (date of access: 18.10.2025).

15. Public Access to Court Electronic Records (PACER). – URL: <https://www.pacer.gov> (date of access: 18 October 2025).

16. Neznamov, A., Naumov, V. Model Convention on Robotics and Artificial Intelligence. – Version 1.0. – 2017. – URL: <https://www.robopravo.ru> (date of access: 18 October 2025).

17. Nesterov, A.V. Digital Transformation of Legal Activity and Legislation // The Rule of Law: Theory and Practice. – 2020. – No. 4 (62). – P. 43–50.

18. Kira Systems. Case Study: Clifford Chance. – URL: <https://kirasystems.com/customers/clifford-chance/> (date of access: 18 October 2025).

19. DocuSign. Legal Industry Solutions. – URL: <https://www.docusign.com/solutions/legal> (date of access: 18 October 2025).

20. Clio. Law Firm Management Software. – URL: <https://www.clio.com/> (date of access: 18 October 2025).

21. Map of Russian LegalTech. – URL: <https://legaltechmap.ru/> (date of access: 18 October 2025).

22. Meritas. 2024 Legal Technology Survey Results. – URL: <https://www.meritas.org/insight/announcement/2024-Legal-Technology-Survey-Results> (date of access: 18 October 2025).

23. Development of process design management systems based on their modeling (Dmitrieva S.I., Panova E.S.) // Creative Economy. № 11 / 2021

24. Developing a Key Employee Retention Program

25. Pridannikova, K.V. Developing a Key Employee Retention Program / K.V. Pridannikova, L.A. Sonina, A.E. Shastina // Scientific Journal Discourse. – 2017. – № 7 (9). – P. 109–124.

26. Sonina L.A. Consumer Society: Concept and Phenomenological Framework // Humanitarian Bulletin of Bauman Moscow State Technical University. – 2025. – Vol. 2020. – № 4.

27. Dmitrieva S.I., Yusova M.V. Reputation Marketing: A Tool for Ensuring Enterprise Efficiency // Horizons of Economics. 2021. No. 6 (65). P. 79–84.

28. Vasilyeva E.V. Problems of Managing Innovative Development of an Enterprise // PSE. 2011. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-innovatsionnym-razvitiem-predpriyatiya> (date of access: 22.10.2025).

29. Altukhova, N. F., Electronic Document Management Systems: a tutorial / N.F. Altukhova, A.L. Dzyubenko, V.V. Loseva, Yu.B. Chechikov. – Moscow: KnoRus, 2019. – 201 p. – ISBN 978-5-406-06831-1. – URL: <https://book.ru/book/931879> (date of access: 22.10.2025).

Закирова Мария Ивановна,

к.э.н., доцент кафедры финансового права и таможенной деятельности, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых,
E-mail: zakirova_maria@mail.ru

Кириллова Анна Сергеевна,

специалист по учебно-методической работе кафедры правового и организационного обеспечения бизнес-процедур Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых,
E-mail: anuu.kr.333@mail.ru

Статья посвящена изучению взаимосвязи между повышением финансовой грамотности и развитием культуры устойчивых инвестиций как важного фактора экономического прогресса. В современных условиях формирование ответственного инвестиционного поведения приобретает особую значимость в контексте глобального перехода к устойчивой экономической модели. Особый интерес представляет исследование механизмов интеграции принципов ESG в систему финансового образования и их влияние на трансформацию инвестиционных стратегий. Актуальность работы обусловлена возрастающей ролью ответственного инвестирования как драйвера качественных изменений на финансовых рынках. Развитие культуры устойчивых инвестиций открывает новые перспективы для сбалансированного экономического роста, сочетающего финансовую эффективность с достижением социально-экологических целей. В данном контексте повышение финансовой грамотности населения выступает ключевым условием для массового внедрения передовых инвестиционных практик. Целью исследования является обоснование концептуальной модели формирования инвестиционной культуры, основанной на принципах устойчивости. В результате разработаны практические рекомендации по модернизации образовательных программ, включая: методики оценки ESG-факторов, технологии преодоления когнитивных искажений, а также интерактивные форматы обучения.

Ключевые слова: финансовая грамотность; устойчивые инвестиции; ESG-принципы; ответственное инвестирование; инвестиционное поведение; финансовая культура; финансовое просвещение.

Введение

В условиях глобальных экономических трансформаций и усиления экологических вызовов проблема формирования культуры устойчивых инвестиций приобретает особую актуальность. Современные финансовые рынки сталкиваются с необходимостью переосмысления традиционных подходов к инвестированию, что обусловлено рядом взаимосвязанных факторов: климатическими изменениями, социальным неравенством, ужесточением регуляторных требований и изменением потребительских предпочтений. На этом фоне вопросы финансовой грамотности выходят на новый уровень значимости, требуя включения принципов устойчивого развития в систему финансового образования.

Теоретические основы финансовой грамотности

Финансовая грамотность представляет собой комплекс знаний, навыков и установок, позволяющих индивидууму эффективно управлять финансами и принимать обоснованные экономические решения в различных жизненных ситуациях [1, с. 1564]. В научной литературе данное понятие рассматривается как важнейший компонент человеческого капитала, оказывающий непосредственное влияние на финансовое благополучие как отдельных домохозяйств, так и общества в целом.

Сущность финансовой грамотности в современном контексте определяется несколькими ключевыми характеристиками. Во-первых, она носит междисциплинарный характер, объединяя элементы экономики, психологии и социологии. Во-вторых, имеет выраженную практическую направленность, непосредственно влияя на качество жизни. В-третьих, обладает динамичностью – содержание финансовой грамотности постоянно эволюционирует вслед за изменениями финансовых рынков и технологий и нормативной базы. Наконец, финансовая грамотность отличается контекстуальной зависимостью – оптимальные финансовые стратегии варьируются в зависимости от макроэкономических условий и институциональной среды.

Инвестиционная грамотность представляет собой ключевую составляющую общей финансовой культуры, включающую систему знаний и практических навыков, необходимых для эффективного управления инвестиционным капиталом. В отличие от базовой финансовой грамотности, она предполагает более глубокое понимание механизмов функционирования финансовых рынков и особенностей различных классов активов.

Фундаментальным элементом инвестиционной грамотности выступает понимание базовых принципов инвестирования. К ним относятся концепция временной стоимости денег, понимание взаимосвязи риска и доходности, принцип диверсификации активов. Особое значение имеет принцип диверсификации, который часто называют «единственным бесплатным обедом в финансах». Данное образное выражение приписывают лауреату Нобелевской премии по экономике Гарри Марковицу, который в своей работе «Выбор портфеля» (1952) заложил основы Современной портфельной теории (СМТ). До Марковица инвесторы в основном оценивали риск каждой акции по отдельности, выбирая якобы «надежные» бумаги. Марковиц научно обосновал, что ключевое значение имеет не индивидуальный риск актива, а то, как он влияет на общий риск всего портфеля [2, с. 84].

Важнейшим компонентом является знание основных классов инвестиционных активов и их характеристик: долевого инструмента с его потенциалом роста и волатильностью, долговых инструментов как источника стабильного дохода, альтернативных инвестиций, производных финансовых инструментов и их специфических рисков.

Особое место занимает освоение методов анализа инвестиционных возможностей. Фундаментальный анализ предполагает оценку финансовых показателей компаний, анализ отрасли и макроэкономических факторов [3, с. 51]. Технический анализ ориентирован на изучение рыночных трендов и ценовых паттернов [4, с. 88].

Критически важным элементом выступает понимание инвестиционных рисков и методов управления ими, которое включает в себя: оценку индивидуальной толерантности к риску, методы диверсификации портфеля, стратегии хеджирования, понимание системных и несистемных рисков, а также анализ ликвидности инвестиционных активов [5, с. 17].

Практический блок инвестиционной грамотности охватывает навыки формирования и ребалансировки инвестиционного портфеля. В данную группу входит: определение инвестиционных целей и горизонта, аллокация активов в соответствии с профилем риска, выбор стратегии ребалансировки, оптимизация налоговых последствий и учёт транзакционных издержек [6, с. 268].

Особую актуальность в современных условиях приобретает понимание поведенческих аспектов инвестирования. По мнению представителя поведенческих финансов Д. Канемана, на эффективность инвестиционных решений влияет группа факторов, относящихся к когнитивным искажениям: чрезмерная уверенность, ведущая к недооценке рисков; стадное поведение, провоцирующее образование финансовых пузырей; и неприятие потерь, заставляющее инвесторов держать убыточные активы слишком долго и продавать прибыльные слишком рано [7, с. 61]. Преодоление данных психологических барьеров является важной составляющей инвестиционной культуры.

Завершающим элементом выступает правовая и регуляторная грамотность, включающая: понимание системы защиты прав инвесторов, знание основ налогообложения инвестиционного дохода, оценку надежности финансовых посредников, а также анализ регуляторных рисков.

Финансовая грамотность выступает ключевым элементом в процессе формирования культуры устойчивого инвестирования. Ее значение особенно возрастает в современных условиях, когда традиционные подходы к оценке инвестиционной привлекательности требуют существенной трансформации в связи с глобальными вызовами устойчивого развития.

Формирование культуры устойчивых инвестиций

В современной экономической науке под культурой устойчивых инвестиций понимается комплексная система ценностных ориентаций, нормативных установок и практических моделей поведения экономических агентов, направленных на осуществление долгосрочных вложений капитала с учетом критериев экологической ответственности, социальной полезности и качества корпоративного управления [8, с. 27].

Современная инвестиционная культура формируется под воздействием сложного комплекса взаимосвязанных факторов, которые можно систематизировать по нескольким ключевым направлениям. Экономические детерминанты играют первостепенную роль, включая такие параметры как уровень развития финансовых рынков, макроэкономическая стабильность и доступность инвестиционных инструментов. Страны с высоким уровнем развития финансовой инфраструктуры демонстрируют более зрелую инвестиционную культуру, характеризующуюся преобладанием долгосрочных стратегий над спекулятивными операциями [9, с. 92].

Социально-демографические факторы оказывают существенное влияние на характер инвестиционного поведения. Возрастная структура населения, уровень доходов и образовательный статус значимо коррелируют с готовностью к принятию инвестиционных рисков и предпочтениями в выборе финансовых инструментов. Особенно заметна разница в инвестиционных стратегиях между поколениями: в то время как старшие возрастные группы демонстрируют консервативное поведение, миллениалы и поколение Z проявляют большую склонность к альтернативным инвестициям и цифровым активам [10, с. 28].

Институциональные факторы включают в себя качество регуляторной среды, уровень защиты прав инвесторов и развитость корпоративного управления. Страны с прозрачной системой раскрытия информации и эффективными механизмами разрешения конфликтов между акционерами и менеджментом формируют более устойчивую инвестиционную культуру.

Технологические инновации кардинально трансформируют инвестиционную культуру в последнее десятилетие. Развитие финтех-решений, включая робо-эдвайзинг, краундфандинговые платформы и мобильные инвестиционные приложения, существенно снизили входной барьер для частных инвесторов.

Культурно-исторические особенности оказывают глубокое влияние на формирование инвестиционного менталитета. Страны с длительной традицией рыночной экономики демонстрируют более высокий уровень доверия к финансовым институтам и готовность к диверсификации активов. В то же время, в обществах с сильными традициями сберегательного поведения часто наблюдается чрезмерная осторожность в отношении рискованных активов [11, с. 103].

Глобализационные процессы создают дополнительные факторы влияния, способствуя унификации инвестиционных практик и распространению международных стандартов. Однако данный процесс сопровождается сохранением национальной специфики, что особенно заметно в подходах к устойчивому инвестированию.

В условиях расширения финансовых рынков и усиления волатильности экономических систем формирование культуры устойчивых инвестиций становится ключевым элементом долгосрочного экономического развития. В рамках Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года [12] выделяют ключевые задачи, направленные на развитие осознанного инвестиционного поведения. Среди приоритетных направлений выделяют: продвижение ценностей и формирование установок финансовой культуры среди взрослых экономически активных граждан в целях выработки осознанных и рациональных поведенческих практик; сохранение и развитие накопленного опыта в рамках системы образования по повышению финансовой грамотности детей и молодежи; расширение положительного опыта использования гражданами финансовых продуктов и услуг; формирование доверительного отношения граждан к финансовому рынку и финансовым институтам; обеспечение финансовой безопасности путем формирования у граждан навыков, установок и поведенческих практик для защиты от возможных рисков в финансовой сфере; обеспечение подготовки кадров в сфере финансовой грамотности, а также обеспечение регулярного мониторинга состояния финансовой грамотности и финансовой культуры в Российской Федерации. Данные задачи приобретают исключительную важность в условиях глобальных экономических и экологических вызовов, требующих пересмотра традиционных подходов к инвестированию.

Необходимость включения ESG-подходов в программы финансового просвещения

Особое значение в формировании культуры устойчивых инвестиций приобретают принципы ESG (En-

vironmental, Social, Governance). Данное обозначение представляет собой систему критериев оценки корпоративной деятельности и инвестиционных решений, интегрирующую экологические, социальные и управленческие факторы в традиционный финансовый анализ.

Экологическая составляющая данной системы охватывает комплекс аспектов взаимодействия компании с окружающей средой, включая политику в области изменения климата, эффективность ресурсопользования, управление отходами и загрязнениями, а также сохранение биоразнообразия [13, с. 109].

Социальный компонент включает широкий спектр вопросов, связанных с человеческим капиталом и взаимодействием с заинтересованными сторонами. Ключевыми элементами выступают: соблюдение прав человека в цепочках поставок, политика разнообразия и инклюзивности, безопасность труда, развитие местных сообществ и защита прав потребителей [14, с. 167].

Корпоративное управление как третий элемент ESG-триады фокусируется на системе внутреннего контроля и принятия решений в организации. Данный аспект включает анализ структуры и независимости совета директоров, системы управления рисками, политики вознаграждения топ-менеджмента, прав акционеров и антикоррупционных механизмов.

Актуальность включения ESG-подходов в образовательные программы подтверждается рядом фундаментальных предпосылок. Эмпирические исследования последнего десятилетия убедительно демонстрируют корреляцию между высокими ESG-показателями компаний и их долгосрочной финансовой устойчивостью [15, с. 27].

Анализ развития рынка ответственных инвестиций в России в период с 2020 по 2024 год демонстрирует противоречивую, но в целом позитивную динамику, развивающуюся в условиях значительных геополитических и экономических вызовов. В 2020 году объем ESG-активов составлял 86 млрд рублей при доле управляющих компаний, применяющих ESG-критерии, не превышающей 12% [16]. Основными драйверами рынка выступили корпоративные эмитенты и государственные институты развития.

В 2021 году наблюдался значительный рост рынка до 150 млрд рублей [16], что обусловлено как увеличением числа эмитентов, так и расширением круга инвесторов. Объем размещенных зеленых облигаций достиг 58 млрд рублей, при этом доля финансового сектора в структуре эмитентов составила 65%.

Следующий 2022 год стал периодом структурной перестройки рынка в условиях изменения внешнеэкономической конъюнктуры. Объем ESG-активов сократился до 110 млрд рублей, однако были заложены институциональные основы для дальнейшего развития [16]. В частности, разработана национальная Таксономия устойчивых проектов, включающая 55 инициатив.

В 2023 году рынок демонстрировал признаки восстановления – объем ESG-активов вырос до 180 млрд рублей, что свидетельствует о возобновлении интереса инвесторов [16]. Структура рынка претерпела существенные изменения: доля социальных облигаций увеличилась до 35% от общего объема размещения (22 млрд рублей), тогда как зеленые облигации привлекли 35 млрд рублей.

Прогноз на 2024 год предполагал дальнейшую консолидацию рынка с ожидаемым ростом объема ESG-активов до 220–240 млрд рублей [16]. Основными драйверами развития должны были стать региональные проекты и новые финансовые инструменты (см. рис. 1).

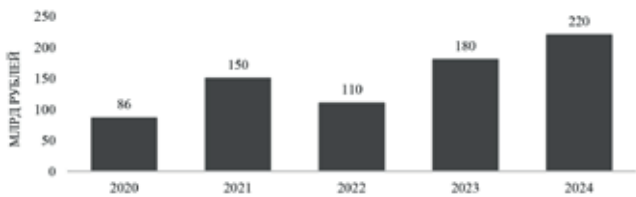


Рис. 1. Динамика привлечения устойчивых инвестиций в России в период с 2020 по 2024 год, в млрд рублей
Составлено автором по материалам исследования

Реализация полноценной системы ESG-образования требует создания многоуровневой инфраструктуры. На макроуровне необходимо включение ESG-компонента в национальные стандарты финансовой грамотности и профессиональные квалификационные требования. Мезоуровень предполагает разработку специализированных учебных модулей, адаптированных для различных целевых групп – от студентов экономических специальностей до практикующих инвестиционных аналитиков. На микроуровне критически важным становится формирование корпуса сертифицированных преподавателей, обладающих как теоретическими знаниями, так и практическим опытом в области устойчивого инвестирования (см. рис. 2).

Перспективы развития ESG-образования связаны с решением ряда системных задач методологического характера. Приоритетными направлениями являются разработка объективных метрик оценки эффективности обучения, создание стандартизированных учебных материалов, обеспеченных актуальными эмпирическими данными, и развитие профессиональных сообществ практиков. Особое значение приобретает формирование междисциплинарных исследовательских программ, объединяющих специалистов в области финансов, экологии, социологии и корпоративного управления, а также построение устойчивых партнерств между образовательными учреждениями и бизнес-структурами [9, с. 93].

Реализация указанных направлений позволит создать устойчивую систему финансового просвещения, соответствующую вызовам современной экономики и способствующую формированию ответственных инвестиционных практик. Такая система должна обеспечивать не только передачу актуальных знаний, но и развитие критического мышления, позволяющего будущим специалистам

адекватно оценивать динамично изменяющуюся ESG-повестку и принимать обоснованные инвестиционные решения в условиях неопределенности.



Рис. 2. Многоуровневая модель реализации системы ESG-образования

Составлено автором по материалам исследования

Принципы ответственного инвестирования как часть новой финансовой культуры

Ответственное инвестирование представляет собой современную инвестиционную парадигму, интегрирующую экологические, социальные и управленческие факторы в процесс принятия инвестиционных решений. Концепция основывается на принципе, что ESG-факторы оказывают материальное влияние на финансовые результаты компаний и стабильность инвестиционных портфелей.

Сущность ответственного инвестирования раскрывается через три взаимосвязанных аспекта. Во-первых, это аналитический компонент, предполагающий системную оценку ESG-рисков и возможностей при выборе активов. Во-вторых, практический аспект, выражающийся в конкретных стратегиях управления капиталом – от негативного скрининга до тематического инвестирования и акционерного активизма. В-третьих, ценностное из-

мерение, отражающее ответственность инвестора за последствия размещения капитала для общества и окружающей среды.

Современная парадигма ответственного инвестирования формируется на основе системы взаимосвязанных принципов, которые определяют качественно новый подход к управлению капиталом.

Ключевым принципом ответственного инвестирования в финансовой культуре является долгосрочная ориентация инвестиционных решений. В отличие от спекулятивных стратегий, ответственное инвестирование предполагает многолетний горизонт планирования с учетом перспективных мегатрендов – климатических изменений, демографических сдвигов и технологических трансформаций. Данный подход находит отражение в методологии оценки инвестиционных проектов через призму их устойчивости к системным рискам в продолжительной перспективе.

Принцип материальности ESG-факторов занимает центральное место в новой инвестиционной парадигме. Многочисленные эмпирические исследования демонстрируют, что учет экологических, социальных и управленческих показателей позволяет более точно оценивать долгосрочные риски и возможности бизнеса. В частности, компании с высокими стандартами корпоративного управления показывают на 25–30% меньшую волатильность акций в периоды рыночных потрясений [17, с. 284].

Важнейшим элементом новой финансовой культуры становится принцип прозрачности и отчетности. Развитие международных стандартов раскрытия информации (GRI, SASB, TCFD) создает основу для сопоставимой оценки ESG-характеристик компаний. Особое значение приобретают технологии распределенных реестров, обеспечивающие достоверность и неизменность данных об устойчивом развитии, что способствует преодолению проблемы «гринвошинга».

Принцип ответственности инвесторов трансформирует их роль из пассивных вкладчиков капитала в активных участников процессов устойчивого развития. Это проявляется через механизмы акционерного активизма, голосование по ключевым вопросам ESG-повестки и непосредственное взаимодействие с менеджментом компаний по вопросам улучшения практик устойчивого развития. Такой подход принципиально меняет традиционные модели корпоративного управления.

Особое значение имеет принцип научной обоснованности, требующей опоры на эмпирические данные и количественные методы при принятии инвестиционных решений. Развитие специализированных метрик ESG-эффективности (углеродоемкость портфеля, показатели гендерного разнообразия, уровень соблюдения прав человека в цепочках поставок) создает основу для объективной оценки устойчивости инвестиций.

Реализация данных принципов на практике сталкивается с существенными вызовами, включая проблему стандартизации данных, недостаточ-

ную развитость аналитических инструментов и необходимость преодоления когнитивных барьеров у инвесторов. Однако глобальные тренды свидетельствуют о необратимости формирования новой финансовой культуры, где принципы ответственного инвестирования становятся основой для переосмысления традиционных подходов к управлению капиталом.

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать ряд важных выводов о взаимосвязи финансовой грамотности и формирования культуры устойчивых инвестиций. Во-первых, было установлено, что интеграция принципов ESG в систему финансового образования является необходимым условием для развития ответственного инвестиционного поведения. Это требует пересмотра традиционных образовательных программ и включения в них модулей по оценке экологических, социальных и управленческих факторов.

Во-вторых, исследование показало, что эффективное формирование культуры устойчивых инвестиций возможно только при комплексном подходе, сочетающем развитие когнитивных навыков анализа ESG-факторов, преодоление поведенческих барьеров и практическое освоение инструментов устойчивого инвестирования.

В-третьих, была подтверждена гипотеза о том, что повышение финансовой грамотности в области устойчивого инвестирования способствует улучшению качества инвестиционных решений, снижению системных рисков финансовых рынков и ускорению перехода к устойчивой экономической модели.

Особую значимость имеют разработанные в ходе исследования практические рекомендации по модернизации образовательных программ. Они включают создание интерактивных обучающих модулей, разработку кейсов по оценке ESG-факторов и внедрение технологий геймификации для преодоления когнитивных искажений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки эффективности образовательных программ в области устойчивого инвестирования, адаптивных моделей обучения для различных групп инвесторов, интеграции цифровых технологий в процесс финансового просвещения.

Литература

1. Судакова А.Е. Финансовая грамотность: теоретическое осмысление и практическое исследование // Финансы и кредит. – 2017. – № 26 (746). – С. 1563–1582.
2. Markowitz Harry M. Portfolio Selection // Journal of Finance. – 1952. – № 1. – pp. 71–91.
3. Хромов Е.А. Фундаментальный анализ акций // Финансы и кредит. – 2010. – № 28 (412). – С. 49–54.

4. Андрющенко Е.Е. Анализ эффективности применения технического анализа для прогнозирования ценовых трендов акций // Инновационные аспекты развития науки и техники. – 2021. – № 7. – С. 86–92.

5. Тюфанов В.А. Понятие, сущность и основные элементы инвестиционных рисков / В.А. Тюфанов, П.А. Мусияченко, Е.Д. Мусияченко // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 6 (116). – С. 16–18.

6. Воронцовский А.В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт. – 2025. – 407 с.

7. Kahneman D., Riepe M.W. (1998) Aspects of Investor Psychology // Journal of Portfolio Management. Vol. 24. – 1998. – Pp. 52–65.

8. Баташова А.Ф. Процессы устойчивого инвестирования в России и в мире / А.Ф. Баташова, О.А. Ткачева, С.М. Барсуков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 4–1. – С. 25–31.

9. Буров В.Ю. Инвестиционная политика государства как инструмент экономического роста // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2022. – № 3(28). – С. 88–95.

10. Земскова Е.С. Анализ поведения потребителей в цифровой экономике с позиции теории поколений // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 5. – С. 28–29.

11. Хмыз О.В. Устойчивые инвестиции и дивестиции институциональных инвесторов глобального уровня // Финансовый журнал. – 2024. – Т. 16. № 1. – С. 96–108.

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.10.2023 г. № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: <http://government.ru/docs/all/150261/> (дата обращения: 10.08.25).

13. Просвирина И.И. Выбор источников традиционного и «зеленого» финансирования наилучших доступных технологий / И.И. Просвирина, Н.С. Довбий // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12. № 4. – С. 101–116.

14. Хоаев С.Ю. Взаимосвязь уровня корпоративной социальной ответственности и результатов деятельности организации / С.Ю. Хоаев, А.Д. Кожевников // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 2 (35). – С. 165–169.

15. Батаева Б.С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б.С. Батаева, А.Д. Кокурина, Н.А. Карпов // Управленец. – 2021. – Т. 12. № 6. – С. 20–32.

16. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/invest_data.htm (дата обращения: 10.08.25).

17. Шейхова М.С. Инвестиционная политика: тенденции, особенности и перспективы реализации на современном этапе функционирования экономики России / М.С. Шейхова, С.Г. Сафонова, Е.А. Бреусова, Е.П. Орлова // Московский экономический журнал. – 2022. – № 3(7). – С. 279–291.

FINANCIAL LITERACY AND BUILDING A CULTURE OF SUSTAINABLE INVESTMENT

Zakirova M.I., Kirillova A.S.

Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov

The article is devoted to the study of the relationship between improving financial literacy and developing a culture of sustainable investment as an important factor of economic progress. In modern conditions, the formation of responsible investment behavior is of particular importance in the context of the global transition to a sustainable economic model. Of particular interest is the study of the mechanisms for integrating ESG principles into the financial education system and their impact on the transformation of investment strategies. The relevance of the work is due to the increasing role of responsible investment as a driver of qualitative changes in financial markets. The development of a culture of sustainable investment opens up new prospects for balanced economic growth, combining financial efficiency with the achievement of socio-environmental goals. In this context, improving the financial literacy of the population is a key condition for the mass introduction of advanced investment practices. The purpose of the study is to substantiate a conceptual model for the formation of an investment culture based on the principles of sustainability. As a result, practical recommendations have been developed for the modernization of educational programs, including: methods for assessing ESG factors, technologies for overcoming cognitive distortions, as well as interactive learning formats.

Keywords: financial literacy; sustainable investments; ESG principles; responsible investing; investment behavior; financial culture; financial education.

References

1. Sudakova A.E. Financial literacy: theoretical understanding and practical research // Finance and credit. – 2017. – № 26 (746). – Pp. 1563–1582.
2. Markowitz Harry M. Portfolio Selection // Journal of Finance. – 1952. – No. 1. – pp. 71–91.
3. Khromov E.A. Fundamental stock analysis // Finance and Credit. – 2010. – № 28 (412). – Pp. 49–54.
4. Andryushchenko E.E. Analysis of the effectiveness of technical analysis for forecasting stock price trends // Innovative aspects of science and technology development. – 2021. – No. 7. – pp. 86–92.
5. Tyufanov V.A. The concept, essence and main elements of investment risks / V.A. Tyufanov, P.A. Musiyachenko, E.D. Musiyachenko // Universum: economics and jurisprudence. – 2024. – № 6 (116). – Pp. 16–18.
6. Vorontsovsky A.V. Investment management: investments and investment risks in the real sector of the economy: textbook and workshop for universities. Moscow: Yurait Publishing House. – 2025. – 407 p.
7. Kahneman D., Riepe M.W. (1998) Aspects of Investor Psychology // Journal of Portfolio Management. Vol. 24. – 1998. – Pp. 52–65.
8. Batashova A.F. Processes of sustainable investment in Russia and in the world / A.F. Batashova, O.A. Tkacheva, S.M. Barsukov // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2024. – No. 4–1. – pp. 25–31.
9. Burov V.Y. Investment policy of the state as an instrument of economic growth // Bulletin of the Trans-Baikal State University. – 2022. – № 3(28). – Pp. 88–95.
10. Zemskova E.S. Analysis of consumer behavior in the digital economy from the perspective of generational theory // Bulletin of Eurasian Science. – 2019. – No. 5. – pp. 28–29.

11. Khmyz O.V. Sustainable investments and divestments of global institutional investors // *Financial Journal*. – 2024. – Vol. 16. No. 1. – pp. 96–108.

12. Decree of the Government of the Russian Federation dated 10/24/2023 No. 2958-r “On approval of the Strategy for improving financial literacy and the formation of financial culture until 2030” [Electronic resource] URL: <http://government.ru/docs/all/150261/> / (date of request: 08/10/25).

13. Prosvirina I.I. The choice of sources of traditional and “green” financing of the best available technologies / I.I. Prosvirina, N.S. Dovbiy // *Financial journal*. – 2020. – Vol. 12. № 4. – pp. 101–116.

14. Khovaev S. Yu. The relationship between the level of corporate social responsibility and the results of the organization / S.Y. Khovaev, A.D. Kozhevnikov // *Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business*. – 2016. – № 2 (35). – Pp. 165–169.

15. Bataeva B.S. The impact of disclosure of ESG indicators on the financial results of Russian public companies / B.S. Bataeva, A.D. Kokurina, N.A. Karpov // *Manager*. – 2021. – Vol. 12. № 6. – pp. 20–32.

16. Federal State Statistics Service. [Electronic resource] URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/invest_data.htm (date of request: 08/10/25).

17. Sheikhova M.S. Investment policy: trends, features and prospects of implementation at the present stage of the functioning of the Russian economy / M.S. Sheikhova, S.G. Safonova, E.A. Breusova, E.P. Orlova // *Moscow Economic Journal*. – 2022. – № 3(7). – Pp. 279–291.