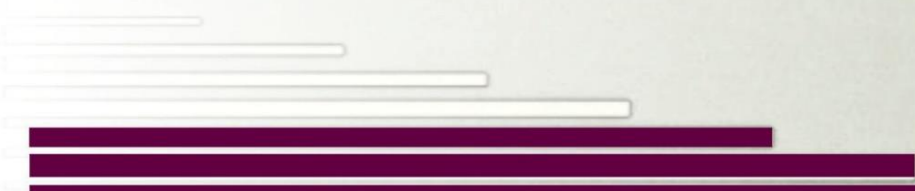


JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

СПЕЦИАЛЬНЫЙ
ВЫПУСК №2, 2025

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL



JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

ISSN 2782-4586

DOI 10.26118/2782-4586.2025.92.18.102

СПЕЦИАЛЬНЫЙ
ВЫПУСК № 2

Scientific-practical journal

-EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Kivarina Maria Valentinovna – Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics and Management of Yaroslavl the Wise Novgorod State University.

Deputy Editor-in-Chief:

Ryzhov Igor Vladimirovich – Doctor of Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University.

Members of the Editorial Board:

Aliev Shafa Tiflis oglu – Doctor of Economics, Professor at Sumgayit State University. (Republic of Azerbaijan).

Altukhov Anatoly Ivanovich – Doctor of Economics, Professor of the Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Territorial and Sectoral Division of Labor in the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories - All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

Gridchina Alexandra Vladimirovna – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Law of Moscow Polytechnic University.

Dzhancharova Gulnara Karimkhanovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy of the Russian State Agrarian University named after K. A. Timiryazev (Moscow, Russia).

Mityakov Evgeny Sergeevich – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Computer Science of the Institute of Cybersecurity and Digital Technologies of MIREA – Russian Technological University.

Razumovskaya Elena Aleksandrovna – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit of the Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin; Professor of the Department of Economics and Management of the Ural Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation.

Rodinova Nadezhda Petrovna – Doctor of Economics, Professor, Head of the educational program "Personnel Management", Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration of the Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University).

Sandu Ivan Stepanovich – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex of the Federal Research Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

Chebotaev Stanislav Stefanovich – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Life Safety of the Financial University under the Government of the Russian Federation; Joint Stock Company "Central Research Institute of Economics, Informatics" and Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

Shkodinsky Sergey Vsevolodovich – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory of Moscow Regional State University.

Stolyarova Alla Nikolaevna – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy of the Plekhanov Russian University of Economics; Professor of the Department of Management and Economics of the State Social and Humanitarian University.

Fedotova Gilyan Vasilyevna – Doctor of Economics, Associate Professor, leading researcher at the Federal Research Center "Informatics and Management" of the Russian Academy of Sciences. Management Systems, Department of Economic Problems of Defense Industry Development.

Potapov Maxim Alexandrovich - Doctor of Economics, Chief Researcher at the Chinese Economics and Politics Sector of the Center for Asia-Pacific Studies at the Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations of the Russian Academy of Sciences.

Filkevich Igor Aleksandrovich - Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher at the Center for Eurasian Studies of the Autonomous Non-Governmental Organization "Scientific Research Institute of Economic Strategies". -

Chuvakhina Larisa Germanovna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of World Economy and World Finance at the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Founder: ANO APE "UNIVERSITY ITBE", Moscow Published in Russian Publisher: ANO APE "UNIVERSITY ITBE", Moscow
Media registration record: E-mail No. FS77 - 84766 dated 17.02.2023 Extract from the register of registered mass media as of
02/20/2023 Registration number and date of the decision on registration:
series EI N FS77-84766 dated February 17, 2023

Issued by: Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor)

Publisher's address, editorial office: Autonomous non-profit organization of additional professional education "UNIVERSITY OF
INFORMATION TECHNOLOGIES AND BUSINESS EDUCATION

Legal address: 107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A, room. 12/4

Actual address: 1107113, Moscow, Sokolnicheskaya square, 4A, room. 12/4

E-mail: jomeam@yandex.ru

Date of publication: December 2025. Format 210x297. Offset printing. Conv. oven 31,78. Circulation 500 exz. Retail price: 1000 rub.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Главный редактор:

Киварина Мария Валентиновна – доктор экономических наук, профессор кафедры цифровой экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

Заместитель главного редактора:

Рыжов Игорь Владимирович – доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономики и менеджмента Череповецкого государственного университета.

Члены редакционного совета:

Алиев Шафа Тифлис оглы – доктор экономических наук, профессор Сумгайтского Государственного Университета. (Республика Азербайджан).

Алтухов Анатолий Иванович – доктор экономических наук, профессор РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в агропромышленном комплексе Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий - Все-Российский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

Гриджина Александра Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета.

Джанчарова Гульнара Каримхановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономики и мировой экономики ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К. А. Тимирязева» (Россия, г. Москва).

Митяков Евгений Сергеевич – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий МИРЭА – Российского технологического университета.

Разумовская Елена Александровна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского федерального университета имени первого президента России Б.Н. Ельцина; профессор кафедры экономики и менеджмента Уральского института менеджмента – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Родинова Надежда Петровна – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского (Первый казачий университет).

Санду Иван Степанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития агропромышленного комплекса Федерального исследовательского центра аграрной экономики и социальной Развитие сельских территорий – Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства.

Чеботарев Станислав Стефанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; Акционерное общество "Центральный научно-исследовательский институт экономики, информатики" и систем управления, департамент экономических проблем развития оборонной промышленности.

Шкодинский Сергей Всеволодович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского областного государственного университета.

Столярова Алла Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственный социально-гуманитарный университет.

Федотова Гилян Васильевна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.

Потапов Максим Александрович - доктор экономических наук, главный научный сотрудник сектора экономики и политики Китая Центра азиатско-тихоокеанских исследований Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М.Примакова РАН.

Филькевич Игорь Александрович - доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Центра Евразийских исследований АНО «Научно-исследовательский институт экономических стратегий».

Чухакина Лариса Германовна - доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики и мировых финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Издается с 1998 года. ISSN: 2949-1851. Выходит 12 раз в год. Включен в перечень изданий ВАК

Учредитель: АНО ДПО "Университет ИТБО", г. Москва Издаётся на русском языке

Издатель: АНО ДПО «УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ», г. Москва

Запись о регистрации СМИ: Эл № ФС 77 - 84766 от 17.02.2023 Выписка из реестра зарегистрированных средств массовой информации по состоянию на 20.02.2023 г. Регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия Эл N ФС77-84766 от 17 февраля 2023 г.

Выдан: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Адрес издателя, редакции: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования "Университет ИТБО"

Юридический адрес: 107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Фактический адрес: 1107113, г.Москва,пл. Сокольническая, д. 4 А , помещ. 12/4

Адрес почты: jomeam@yandex.ru

Дата выхода в свет: Декабрь, 2025. Формат 210x297. Печать офсетная. Усл. печ. л. 31,78 Тираж 500 экз. Розничная цена: 1000 руб.

Scientific-practical peer-reviewed journal «Journal of Monetary Economics and Management»

«Journal of Monetary Economics and Management» is a Russian theoretical and scientific-practical journal of general economic content. It was founded in 1998 as “International forwarder” (until 2022), and since 2022 it has a modern name – “Journal of Monetary Economics and Management”. The publication is included in the Russian Science Citation Index (RSCI), indexed in: Scientific Electronic Library eLIBRARU.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing (USA).

The main topics of research:

- Economic Sciences.
 - Economic theory;
 - Monetary, investment and structural policies;
 - Social sphere;
 - Regional economy;
 - Economics of industry markets, antitrust policy;
 - Enterprise economics, problems of ownership, corporate governance, small business;
 - World economy;
 - Economic history

A u d i e n c e : researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

A u t h o r s : leading scientists, representatives of Russian and foreign economic thought.

Научно-практический рецензируемый журнал «Журнал монетарной экономики и менеджмента»

«Журнал монетарной экономики и менеджмента» – российский научно-практический журнал общезкономического содержания. Основан в 1998 году как «Международный экспедитор» (до 2022 года), а с 2022 года носит современное название – «Журнал монетарной экономики и менеджмента». Издание включено в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), индексируется в Научной электронной библиотеке eLIBRARU.RU (Россия), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США).

Основные темы публикаций:

- Экономические науки.
 - экономическая теория;
 - денежно-кредитная, инвестиционная и структурная политика;
 - социальная сфера;
 - экономика регионов;
 - экономика отраслевых рынков, антимонопольная политика;
 - экономика предприятия, проблемы собственности, корпоративного управления, малого бизнеса;
 - мировая экономика;
 - экономическая история

А у д и т о р и я : экономисты-исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

А в т о р ы : ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической мысли.

Содержание

Косоногова Е.С.

Психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса.....9-16

Косоногова Е.С., Ефименко Д. Л.

Проблемы согласования индивидуальной предпринимательской идентичности и коллективных стратегий интеграции субъектов малого бизнеса: поведенческие аспекты.....17-22

Косоногова Е.С.

Потенциал коммуникативных методов исследования в информационном обеспечении гостиничного бизнеса.....23-34

Кантемирова М. А., Дзилихова Д. В., Абаев А. Т.

Искусственный интеллект в системе медико-санитарной помощи: современные возможности, вызовы и перспективы трансформации здравоохранения.....35-42

Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Кулаева Р. Р.

Экономические преимущества программы «Спорт-норма жизни» (нацпроект «Демография») и снижение затрат на лечение заболеваний, связанных с гиподинамией.....43- 50

Кантемирова М. А., Цкаев В. Т., Тегетаев Р. И.

Анализ эффективности региональных кадровых центров: первые результаты.....51-56

Кантемирова М. А., Айсханов И. С., Жисхутова К. З.

Искусственный интеллект в медицине: оценка медицинским сообществом экономических и трудовых перспектив интеграции.....57-62

Кантемирова М. А., Битаров С. А., Мецаев Х. М.

Искусственный интеллект в системе здравоохранения Северо-Кавказского федерального округа.....63-71

Бисултанова А.А., Казимагомедова З. А., Дибиргаджиева Ф. С.

Современные проблемы развития безналичных платежей и зарубежные механизмы их решения.....72-78

Бисултанова А.А., Сулейманова Д.А., Алибеков М. М.

Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкционного давления и технологической автономии.....79-85

Кантемирова М.А., Хадарцев А.Ч., Абаев А.Т.

Первичное звено здравоохранения: разрыв между планами и реальностью.....86-94

Бисултанова А.А., Джантемирова Г. Р., Магомедов М. А.

Безналичный вектор и цифровой суверенитет: финансово-правовые аспекты трансформации механизмов денежного регулирования в условиях цифровизации платежей в России.....95-100

Исмиханов З.Н., Гаджиев Н. К., Султанов Н. Г.

Искусственный интеллект как стратегический ресурс экономической безопасности России в условиях технологической автономии.....101-106

Исраилова З. Р., Мусаева А. М., Ханчадарова А. Ш.

Перспективы развития бухгалтерского учета в современных условиях: от регистрации к интеллектуальному управлению данными.....107-115

Казимагомедова З. А., Бисултанова А.А., Магомаева Э. Р. Стратегическое управление цифровой зрелостью в условиях смены технологических укладов.....	116-122
Курбанова А. М., Ибрагимова Э. С., Султанов Н. Г. Цифровая трансформация как фактор обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий: современные вызовы и стратегические решения.....	123-129
Магомедов М.А., Магомаева Э. Р., Мухтарова М. З. Корпоративная культура как основа нематериальной мотивации: эмпирическое исследование в условиях цифровой трансформации.....	130-136
Созаева Т. Х., Хочueva З. М., Хачиев Л. И. Социально-экономическая дифференциация территорий: региональный аспект.....	137-145
Штанов В. В. Совершенствование системы минимизации банковских рисков в условиях санкционной и макроэкономической нестабильности.....	146-149
Султанов Г.С., Бисултанова А.А. Цифровая трансформация как катализатор устойчивого развития бизнеса: вызовы, стратегии и современные эффекты.....	150-157
Султанов Г. С., Магомаева Э. Р. Искусственный интеллект в системе национальной безопасности: траектории развития и глобальные риски.....	158-163
Султанов Г. С., Муханова Х.Ж., Алибеков М. М. Анализ применения искусственного интеллекта в киберзащите: эволюция, вызовы и перспективы в контексте цифровой трансформации.....	164-170
Султанова Э. А. Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой трансформации: вызовы, угрозы и механизмы противодействия.....	171-176
Костылев В. В. Инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли: кейс-стади Алтайского края.....	177-182
Саркарова Д. С., Гаджиева П. В., Магомедов А. М. Системно-правовой подход к обеспечению экономической безопасности России в условиях санкционной агрессии: вызовы, институциональные ответы и стратегические перспективы.....	183-189
Амиралиева Д. М., Алибеков М. М. Методы и модели оценки экономической безопасности региона: региональный аспект устойчивого развития.....	190-197
Самылина Ю. Н. Финансово-экономическая устойчивость регионов в системе обеспечения национальной безопасности РФ.....	198-204
Бакиева Г. Р., Шамагулова Н. Ю., Баннова А. В. Анализ и прогнозирование рынка жилищного строительства Российской Федерации	205-216

Кантемирова М.А., Дулаев О. Т., Цирихова М. О. Национальный проект «Кадр» как фактор развития регионального рынка труда Северо-Кавказского федерального округа.....	217-222
Финогеев Е.Л., Колыхалов П. И. Внедрение ИИ-агентов в закупочные процессы атомной отрасли: возможности и финансовый эффект.....	223-229
Бойкова А. В., Скрыпник В. М. Тенденции и направления применения технологий искусственного интеллекта в медицине: аналитический обзор.....	230-233
Бойкова А. В., Гараникова Л. Ф. Экономические и рыночные перспективы искусственного интеллекта: аналитический обзор.....	234-238
Айгумов А. Д., Магомедова З. О., Хасанова М. С. Продовольственный суверенитет под санкционным давлением: вызовы мобилизационной экономики и ответные меры государства.....	239-245
Акылбек уулу Айбек Процессное управление цифровизацией бизнес-процессов: основные характеристики и возможности.....	246-252
Айгунова Р. С., Мамаева У. З., Хасанова М. С. Система экономической безопасности организации в условиях цифровой трансформации и инновационного развития: интегративный подход».....	253-260
Атуева Э. Б., Айгунова Р. С., Магомадова М. М. Устойчивое развитие и конкурентоспособность: синергия стратегий в условиях трансформации бизнес-среды.....	261-266
Байсаева М. У., Алибеков М. М., Магомедова М. А. Устойчивый электронный бизнес российские практики и вызовы перехода к «зелёной» и социально ответственной цифровой экономике.....	267-273
Бисултанова А.А., Бутенко Е. Д., Казимагомедова З. А. Цифровые экосистемы в экономике знаний: модели оценки устойчивости и их роль в обеспечении устойчивого инновационного роста.....	274-281
Баламирзоев Н. Л., Султанова Э. А. Микрофинансирование как инструмент устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в современной России.....	282-290
Радченко Т. Е., Якимова Ю. В. Маркетинг территории как инструмент в управлении развитием муниципальных образований.....	291-297
Баламирзоев Н. Л., Султанова Э. А. Региональное микрофинансирование МСП в условиях экономической трансформации: анализ и перспективы (на примере Республики Дагестан).....	298-304
Байсаева М.У., Алибеков М. М., Расулов Р. М. Экономическая безопасность транспортно-логистических предприятий в условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности.....	305-312

Крамарев А.С.	
Цифровые стратегии управления клиентской базой в сфере услуг: интеграция CRM-систем и персонализации.....	313-318
Трошина В. А., Саадулаева Т. А.	
Инструменты управления внешними рисками и угрозами в системе обеспечения финансово-экономической безопасности государства.....	319-324
Константинов М. А.	
Информационная безопасность как объект управления: теоретический аспект.....	325-330
Калачев А. Ю.	
Методологические основы формирования модели регионального бюджетирования: анализ опыта Республики Дагестан.....	331-336
Вешкин И. Н.	
Стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами.....	337-343
Демчик И. В.	
Тенденции развития мирового рынка одежды и место России на нем.....	344-348
Денисов Е. А.	
Клиентоориентированность в сфере образовательных услуг.....	349-354
Другов М. К.	
Институциональный подход в управлении малым и средним бизнесом.....	355-359
Ерушкин М. А.	
Малое предпринимательство в сфере услуг как фактор повышения экономической эффективности Дальневосточного Федерального округа: вызовы и перспективы развития.....	360-366
Иванов Н. В.	
Стратегические подходы к управлению рисками в предприятиях автомобильного обслуживания: интеграция экономической безопасности и инновационных технологий.....	367-372
Имуков В. А.	
Регуляторные аспекты менеджмента игровой индустрии: соблюдение стандартов контента и возрастных рейтингов.....	373-378
Кайгородов Д. А.	
Факторы риска и стратегии укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков в условиях геополитической нестабильности.....	379-385
Курбанова А М., Магомедов А. М., Абдулаева З. М.	
Цифровая координация транспортно-логистических экосистем: методы, механизмы и актуальные вызовы.....	386-394
Киварина М. В., Третьяков В.А.	
Инвестиционно-строительный комплекс Ленинградской области: системный анализ ограничений пространственного развития.....	395- 402

УДК 005.32:334.72

DOI 10.26118/2782-4586.2025.76.62.057

Косоногова Екатерина Сергеевна

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова

Психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса

Аннотация. В статье рассматриваются психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса в контексте их устойчивого развития. Показано, что в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости экономической среды механизмы кооперации выступают важным инструментом расширения рыночных возможностей и снижения рисков для малого бизнеса. Особое внимание уделено роли психологических характеристик руководителей и собственников, включая установки на автономность, восприятие риска, ценностные ориентации и уровень доверия, в процессах стратегического выбора и межфирменного взаимодействия. Обоснована необходимость учёта данных факторов при разработке управленческих и проектных подходов к формированию горизонтальных объединений субъектов малого бизнеса.

Ключевые слова: малый бизнес, горизонтальное объединение, стратегия, психологические факторы, предпринимательское поведение, межфирменное взаимодействие.

Kosonogova Ekaterina Sergeevna

St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov

Psychological aspects of forming horizontal integration strategies of small business entities

Abstract. The article analyzes the psychological aspects of forming strategies for horizontal integration of small business entities in the context of their sustainable development. It is shown that under conditions of limited resources, high uncertainty of the external environment, and increasing competitive pressure, cooperative mechanisms become an important tool for expanding market opportunities and reducing entrepreneurial risks. Attention is paid to the role of psychological characteristics of owners and managers, including attitudes toward autonomy, risk perception, value orientations, trust, and cognitive differences, in strategic decision-making and inter-firm interaction. It is argued that these factors significantly influence the stability, depth, and effectiveness of horizontal business associations. The study substantiates the need to incorporate psychological factors into managerial and project-based approaches to the design and regulation of horizontal cooperation among small businesses, as well as into support programs and analytical models aimed at fostering their long-term development.

Keywords: small business, horizontal integration, strategy, psychological factors, entrepreneurial behavior, inter-firm cooperation

Введение.

Малый бизнес играет значимую роль в формировании конкурентной среды, обеспечении занятости и диверсификации экономики, однако его развитие сопровождается рядом устойчивых ограничений, включая дефицит финансовых ресурсов, ограниченный доступ к рынкам, высокую чувствительность к институциональным и макроэкономическим изменениям, а также зависимость от управленческих решений конкретных руководителей и собственников. По состоянию на 15 октября 2025 года численность субъектов малого и

среднего предпринимательства (МСП) в России превысила 6,7 миллиона, что является рекордным показателем с 2016 года. 66,4% от общего числа предпринимателей относятся к категории микробизнеса, 20,7% — к малому бизнесу. По итогам девяти месяцев 2025 года, число действующих предприятий продолжило расти — на 177,5 тысячи компаний и ИП. К концу сентября в России зарегистрированы 4,81 миллиона ИП и 3,17 миллиона юридических лиц. Стратегии горизонтального объединения субъектов малого бизнеса рассматриваются как один из механизмов повышения устойчивости, перераспределения рисков и расширения экономических возможностей без утраты формальной самостоятельности хозяйствующих субъектов.

Несмотря на распространённость практик кооперации малого бизнеса, их реализация нередко сопровождается низкой стабильностью, конфликтами интересов и распадом объединений на ранних этапах функционирования. Существенная часть данных проблем обусловлена не только экономическими или институциональными факторами, но и психологическими особенностями участников взаимодействия, включая установки на автономность, уровень доверия, особенности восприятия риска и различия в стратегическом мышлении. При этом в научных исследованиях доминирует экономико-организационный подход, в рамках которого психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения остаются недостаточно систематизированными.

Актуальность исследования определяется необходимостью углублённого анализа психологических детерминант стратегического выбора в процессах горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, а также поиска управленческих механизмов, способствующих устойчивому развитию таких форм кооперации.

Целью исследования является анализ психологических аспектов формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса и определение перспективных направлений их научного изучения.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- выявить ключевые психологические факторы, влияющие на стратегический выбор форм горизонтального объединения;
- проанализировать проблемные области и риски, возникающие в процессе межфирменного взаимодействия субъектов малого бизнеса;
- сформулировать гипотезы для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

Объектом исследования являются процессы развития малого бизнеса и механизмы горизонтального взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Предметом исследования выступают психологические характеристики руководителей и собственников малого бизнеса, влияющие на формирование и реализацию стратегий горизонтального объединения.

Материалами и методами исследования послужили научные публикации отечественных авторов по проблематике развития малого бизнеса, психологии предпринимательства и управленческих решений, а также методы теоретического анализа, синтеза, обобщения и сравнительного анализа.

А) Проблематика психологических аспектов формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса.

Фундаментальные основания анализа психологических аспектов стратегического поведения предпринимателей опираются на положения когнитивной психологии о многозначности управленческой информации и субъективном характере её интерпретации. В работах Т. В. Черниговской, В. М. Аллахвердова и соавторов показано, что когнитивная информация не воспринимается нейтрально, а всегда конструируется субъектом в рамках индивидуальных когнитивных структур и предшествующего опыта [4]. Данный тезис имеет принципиальное значение для анализа стратегий горизонтального объединения, поскольку кооперация предполагает согласование смыслов и целей между независимыми субъектами бизнеса.

Подход субъективной семантики, разработанный Е. Ю. Артемьевой, дополняет данную позицию, рассматривая управленческие решения как результат индивидуального рефлексивного процесса, а не исключительно рационального выбора [1]. В контексте горизонтальных объединений это означает, что категории «партнёрство», «контроль», «риск» и «ответственность» могут наполняться различным смыслом у разных предпринимателей, что формирует скрытые стратегические разрывы. Дискуссионным остаётся вопрос о степени согласования таких индивидуальных смыслов с коллективными стратегиями.

На уровне управленческого поведения К. А. Кирюхин подчёркивает, что принятие решений в бизнесе находится под влиянием эмоций, психологических установок и когнитивных искажений руководителей [2]. Автор указывает, что данные факторы могут снижать качество корпоративного управления даже при наличии формализованных процедур. Вместе с тем остаётся открытым вопрос о границах управляемости эмоциональных и когнитивных факторов в стратегических решениях, включая решения об объединении.

Аналогичную позицию развивает Е. А. Подкалюк, рассматривая управленческое решение как результат взаимодействия когнитивных, личностных и ситуационных факторов [5]. Автор подчёркивает, что субъективная интерпретация информации сохраняет ключевое значение даже в условиях регламентированного управления. Однако коллективные формы принятия решений между независимыми субъектами бизнеса в работе практически не анализируются, что ограничивает прямую экстраполяцию выводов на горизонтальные объединения.

Исследования А. В. Мерзляка раскрывают влияние психотипа руководителя на формирование личной и бизнес-стратегии [3]. Автор обосновывает устойчивую связь между личностными характеристиками, стилем лидерства и стратегическими предпочтениями, что позволяет рассматривать психотип как фильтр стратегического выбора. Дискуссионным остаётся вопрос о степени жёсткости данной зависимости и возможности её трансформации под воздействием институциональных и проектных механизмов.

Работы Н. В. Поповой демонстрируют взаимосвязь между психологическими характеристиками предпринимателя и масштабом его бизнеса, а также организационно-экономическими результатами деятельности [7]. Автор показывает, что мотивационные установки, самооценка и особенности восприятия риска коррелируют с готовностью к росту и кооперации. Вместе с тем остаётся открытым вопрос причинно-следственной направленности данной связи: психологические особенности могут быть как причиной, так и следствием накопленного предпринимательского опыта.

Исследование Н. А. Тищенко дополняет данную линию, выявляя различия в когнитивной сфере субъектов малого бизнеса в зависимости от восприятия ими собственного предприятия [8]. Эти различия формируют неоднородные стратегические ожидания и усиливают риск конфликтов в горизонтальных объединениях. Спорным остаётся вопрос о том, в какой мере данные когнитивные различия поддаются управленческой коррекции.

В зарубежных исследованиях управленческих компетенций и лидерских стилей показано, что личностные характеристики собственников и менеджеров опосредованно влияют на бизнес-результаты через управленческие решения и организационные формы взаимодействия [9; 10]. Однако данные работы преимущественно ориентированы на внутрифирменный уровень, что ограничивает их применимость к анализу межфирменных стратегий горизонтального объединения.

Психологические факторы являются ключевыми детерминантами стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, определяя расхождения между экономической рациональностью и фактическим управленческим поведением.

Горизонтальное объединение субъектов малого бизнеса рассматривается как один из инструментов повышения устойчивости, конкурентоспособности и адаптивности в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости внешней среды. Вместе с тем на практике процессы горизонтальной интеграции нередко сопровождаются институциональными, управленческими и поведенческими барьерами, значительная часть которых имеет психологическую природу. В отличие от крупных корпораций, где стратегии объединения формируются в рамках формализованных процедур и распределённых управленческих функций, в малом бизнесе ключевую роль в принятии стратегических решений играет личность собственника или руководителя.

Психологические установки руководителей субъектов малого бизнеса оказывают непосредственное влияние на готовность к кооперации, уровень доверия к партнёрам, восприятие рисков и предпочтения в выборе форм объединения. Индивидуальность управленческого мышления, опыт предыдущих взаимодействий, ценностные ориентации и степень толерантности к неопределённости формируют различные модели стратегического поведения, которые могут как способствовать, так и препятствовать процессам горизонтального объединения.

Особое значение в данном контексте приобретает проблема несоответствия между экономической целесообразностью объединения и субъективным восприятием его последствий. Даже при наличии объективных предпосылок для кооперации (снижение издержек, усиление рыночных позиций, совместное использование ресурсов) психологические факторы могут обуславливать отказ от интеграционных стратегий либо их реализацию в формально-декларативной форме без достижения ожидаемого эффекта.

В таблице 1 систематизированы ключевые психологические аспекты, влияющие на формирование стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса, а также их потенциальные управленческие последствия.

Таблица 1. *Психологические факторы формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса*

<i>Психологический аспект</i>	<i>Содержание</i>	<i>Влияние на стратегию объединения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Уровень доверия	Готовность руководителя доверять партнёрам, делиться информацией и ресурсами	Определяет глубину интеграции и устойчивость кооперационных связей
Восприятие рисков	Субъективная оценка вероятности потери контроля, автономии и репутации	Формирует склонность к отказу от объединения или выбор минимальных форм кооперации
Ориентация на автономию	Стремление сохранить управленческую и организационную независимость	Ограничивает масштабы и институциональную оформленность объединений
Управленческий стиль	Авторитарный, коллегиальный или партнёрский подход к принятию решений	Влияет на способность к согласованию стратегических целей участников
Предыдущий опыт кооперации	Наличие позитивного или негативного опыта совместной деятельности	Определяет готовность к повторным интеграционным инициативам
Ценностные установки	Доминирование краткосрочных или долгосрочных ориентиров развития	Влияет на стратегический горизонт и устойчивость объединения

**Примечание: составлено автором.*

Представленная систематизация позволяет сделать вывод о том, что психологические факторы выступают не вспомогательным, а структурообразующим элементом стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса. Их игнорирование приводит к формированию формальных, нестабильных или конфликтных объединений, не обеспечивающих заявленных экономических эффектов. В этой связи дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на интеграцию психологического анализа в модели стратегического управления кооперационными процессами малого бизнеса.

Б) Направления и проблемные области исследования. Перспективные гипотезы.

Анализ отечественных исследований в области психологии предпринимательства и управления малым бизнесом позволяет констатировать, что процессы горизонтального объединения субъектов малого бизнеса в значительной степени детерминированы не только экономическими и институциональными факторами, но и совокупностью психологических характеристик руководителей и собственников. В условиях ограниченных ресурсов, высокой неопределённости и персонализированного характера управления именно психологические установки, когнитивные схемы и управленческие стили оказывают существенное влияние на формирование стратегий взаимодействия между формально равными хозяйствующими субъектами.

Горизонтальные объединения малого бизнеса отличаются высокой чувствительностью к субъективным факторам: восприятию риска, установкам на автономность, уровню доверия, готовности к распределению контроля и ответственности. Это обуславливает необходимость системного изучения психологических оснований стратегического выбора, механизмов возникновения и эскалации конфликтов, а также управленческих инструментов снижения психологических барьеров кооперации. В рамках дальнейших исследований целесообразно структурировать проблемное поле и сформулировать проверяемые гипотезы, отражающие ключевые направления анализа.

Таблица 2 - *Перспективные направления исследований и гипотезы изучения психологических аспектов стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса*

<i>Группа</i>	<i>Направление исследования</i>	<i>Интегрированная проблемная область</i>	<i>Гипотезы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
А	Психологические детерминанты стратегического выбора	Влияние психотипа, ценностных установок и ориентации на автономность руководителя на выбор формы и глубины горизонтального объединения	А1. Психотип руководителя оказывает определяющее влияние на выбор стратегии горизонтального объединения. А2. Ориентация на автономность снижает готовность к институционально оформленным формам кооперации.
В	Когнитивные и ценностные различия участников объединения	Несогласованность интерпретаций целей, выгод и рисков объединения, формирующая стратегические конфликты	В1. Когнитивные различия участников повышают вероятность стратегических конфликтов в горизонтальных объединениях. В2. Сходство ценностных

			установок участников положительно влияет на устойчивость и длительность объединений.
С	Управленческие механизмы снижения психологических рисков	Ограниченная управляемость психологических факторов и дефицит доверия в межфирменных взаимодействиях	С1. Проектно-ориентированные формы взаимодействия снижают влияние индивидуальных психологических барьеров на стратегическое взаимодействие. С2. Формализация ролей и ответственности способствует росту доверия между участниками горизонтального объединения.

**Примечание: составлено автором.*

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- психологические характеристики руководителей выступают самостоятельным фактором формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса.

- когнитивные и ценностные различия участников являются источником латентных конфликтов, снижающих устойчивость межфирменного взаимодействия.

- проектно-ориентированный подход и формализация управленческих процедур рассматриваются как инструменты снижения психологических рисков и повышения управляемости горизонтальных объединений.

Заключение.

В рамках исследования рассмотрены психологические аспекты формирования стратегий горизонтального объединения субъектов малого бизнеса как самостоятельный и недостаточно разработанный фактор межфирменного взаимодействия. Показано, что в условиях ограниченных ресурсов и высокой роли персонализированного управления психологические характеристики руководителей и собственников оказывают существенное влияние на выбор форм кооперации, устойчивость объединений и эффективность стратегического взаимодействия.

Полученные научные результаты могут быть представлены в виде следующих положений:

- обосновано, что психотип, ценностные установки и ориентация руководителей на автономность выступают ключевыми детерминантами стратегического выбора в процессах горизонтального объединения малого бизнеса;

- выявлено, что когнитивные и ценностные различия участников горизонтальных объединений формируют скрытые конфликты, влияющие на стабильность и длительность совместных стратегий;

- показана значимость проектно-ориентированных форм управления и формализации ролей как инструментов снижения психологических рисков и повышения управляемости горизонтальных взаимодействий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при разработке механизмов поддержки межфирменной кооперации субъектов малого бизнеса, формировании программ предпринимательского образования, а

также при проектировании организационных и управленческих моделей горизонтальных объединений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой сформулированных гипотез, расширением выборки за счёт различных отраслей малого бизнеса и углублённым анализом взаимосвязи психологических факторов с институциональными и экономическими условиями горизонтальной кооперации.

Список источников

1. Артемьева Е. Ю. Основы психологии субъективной семантики. М.: Наука: Смысл, 1999. 350 с.
2. Кирюхин, К. А. Психологические аспекты принятия решений в бизнесе: как эмоции и психология влияют на корпоративное управление / К. А. Кирюхин // Государственное управление и менеджмент: Сборник научных трудов по результатам Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах, Нижний Новгород, 15 декабря 2023 года. – Нижний Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 236–238. – EDN GGEJCU.
3. Мерзляк, А. В. Влияние психотипа руководителя на его личную и бизнес-стратегию / А. В. Мерзляк // Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве: Материалы Четвертой Международной научно-практической конференции, Москва, 01–02 июня 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – С. 363–372. – EDN EZGVER.
4. Мозг человека и многозначность когнитивной информации: конвергентный подход / Т. В. Черниговская, В. М. Аллахвердов, А. Д. Коротков [и др.] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. – 2020. – Т. 36, № 4. – С. 675–686. – DOI 10.21638/spbu17.2020.406. – EDN CMONMI.
5. Подкалюк, Е. А. Психологические аспекты принятия управленческого решения / Е. А. Подкалюк // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2023. – Т. 4, № 7. – С. 43–49. – EDN EKGWKC.
6. Попова, Н. В. Взаимосвязь между психологическими характеристиками предпринимателя и масштабом его бизнеса / Н. В. Попова // Национальное здоровье. – 2024. – № 3. – С. 65–69. – DOI 10.24412/2412–9062-2024-3-15. – EDN OAPPUE.
7. Попова, Н. В. Личностные факторы предпринимательской деятельности с разными организационно-экономическими результатами: специальность 19.00.01 "Общая психология, психология личности, история психологии»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Попова Наталья Владимировна. – Краснодар, 2011. – 22 с. – EDN QHPPMT.
8. Тищенко, Н. А. Особенности когнитивной сферы сотрудников сферы малого бизнеса с различным восприятием своего предприятия / Н. А. Тищенко // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 107–112. – EDN UPTNKP.
9. Rambe P., Makhalemele N. Relationship between managerial competencies of owners /Managers of emerging technology firms and business performance: A conceptual framework of internet cafés performance in South Africa / Rambe P., Makhalemele N. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/297892187_Relationship_Between_Management_Compencies_Of_Owners_Managers_Of_Emerging_Technology_Firms_And_Business_Performance_A_Conceptual_Framework_Of_Internet_Caf_Performance_In_South_Africa (дата обращения: 12.12.2025)
10. Simic J., Runic M. The Relationship Between Personality Traits and Managers' Leadership Styles / Simic J., Runic M. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/320587996_The_Relationship_Between_Personality_Traits_and_Managers_Leadership_Styles (дата обращения: 10.12.2025).

Сведения об авторе

Косоногова Екатерина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Kosonogova Ekaterina Sergeevna, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis, St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, St. Petersburg, Russia

УДК 005.32:334.72

DOI 10.26118/2782-4586.2025.83.20.058

Косоногова Екатерина Сергеевна

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова

Ефименко Дмитрий Леонидович

Сервисно-производственное объединение «САНПРИНТ»

Проблемы согласования индивидуальной предпринимательской идентичности и коллективных стратегий интеграции субъектов малого бизнеса: поведенческие аспекты

Аннотация. В статье рассматриваются поведенческие аспекты интеграции субъектов малого бизнеса с акцентом на влияние индивидуальной предпринимательской идентичности на формирование и реализацию коллективных стратегий объединения. Показано, что в условиях персонализированного управления и ограниченности ресурсов психологические установки предпринимателей, включая ориентацию на автономность, особенности восприятия риска, ценностные приоритеты и уровень доверия, выступают значимыми факторами устойчивости интеграционных форм взаимодействия.

Обосновано, что игнорирование поведенческих различий участников приводит к росту конфликтности, снижению управляемости и распаду объединений на ранних стадиях их развития. В работе предложены направления разработки модели управления объединением субъектов малого бизнеса, ориентированной на согласование индивидуальных и коллективных стратегических интересов за счёт проектного подхода, дифференциации участия и формализации ключевых управленческих процедур. Полученные выводы могут быть использованы при проектировании механизмов кооперации малого бизнеса и в дальнейших научных исследованиях.

Ключевые слова: малый бизнес, интеграция, предпринимательская идентичность, поведенческие факторы, стратегия, управление объединением, горизонтальная кооперация, проектный подход.

Kosonogova Ekaterina Sergeevna

St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov

Efimenko Dmitry Leonidovich

Service and Production Association “SANPRINT”

Entrepreneurial identity and collective integration strategies in small business: a behavioral perspective

Abstract. The article examines behavioral aspects of small business integration with a focus on the impact of individual entrepreneurial identity on the formation and implementation of collective integration strategies. It is shown that under conditions of personalized management and limited resources, psychological attitudes of entrepreneurs—such as orientation toward autonomy, risk perception, value priorities, and trust—act as key factors determining the stability of integrative forms of interaction. The study argues that insufficient consideration of behavioral differences among participants leads to increased conflict, reduced manageability, and early disintegration of business associations. The paper proposes directions for developing a management model for small business associations that aims to align individual and collective strategic interests through a project-based approach, differentiated participation, and formalization of core managerial procedures. The findings may be applied in the design of small business cooperation mechanisms and serve as a basis for further academic research.

Keywords: small business, integration, entrepreneurial identity, behavioral factors, strategy, association management, horizontal cooperation, project-based approach.

Введение.

Развитие малого бизнеса рассматривается как один из ключевых факторов устойчивости экономики, однако его функционирование сопровождается рядом системных ограничений, включая дефицит ресурсов, высокую степень неопределённости внешней среды и зависимость результатов деятельности от управленческих решений конкретных руководителей и собственников. В этих условиях интеграционные формы взаимодействия, в том числе горизонтальные объединения субъектов малого бизнеса, приобретают значение инструмента расширения рыночных возможностей, перераспределения рисков и повышения конкурентоспособности без утраты формальной самостоятельности участников [6].

Вместе с тем практика показывает, что процессы объединения малого бизнеса характеризуются высокой степенью нестабильности и часто сопровождаются конфликтами, распадом кооперационных связей и снижением управляемости. Существенная часть указанных проблем обусловлена не столько экономическими или институциональными факторами, сколько поведенческими особенностями предпринимателей, связанными с индивидуальной предпринимательской идентичностью, установками на автономию, восприятием риска, доверием и готовностью к разделению контроля и ответственности. Недостаточный учёт данных аспектов в существующих моделях управления объединениями ограничивает их прикладную эффективность.

Актуальность исследования определяется необходимостью теоретического осмысления и систематизации поведенческих факторов, влияющих на формирование и реализацию стратегий интеграции субъектов малого бизнеса, а также разработки управленческих подходов, адаптированных к психологической неоднородности участников.

Целью исследования является анализ поведенческих аспектов интеграции субъектов малого бизнеса и обоснование направлений разработки модели управления объединением с учётом индивидуальной предпринимательской идентичности.

Объектом исследования являются процессы интеграции и объединения субъектов малого бизнеса.

Предметом исследования выступают поведенческие и психологические характеристики предпринимателей, влияющие на формирование и функционирование моделей управления объединением.

Материалами и методами исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблематике малого бизнеса, предпринимательского поведения и управления, а также методы теоретического анализа, обобщения, сравнительного анализа.

А) Поведенческие аспекты согласования индивидуальной предпринимательской идентичности и коллективных стратегий интеграции малого бизнеса

Процессы интеграции субъектов малого бизнеса, включая горизонтальные объединения, стратегические альянсы и иные формы кооперации, предполагают переход от индивидуально ориентированных моделей предпринимательского поведения к коллективным формам стратегического взаимодействия. Однако на практике данные процессы нередко сопровождаются напряжённостью и низкой устойчивостью, что указывает на наличие факторов, выходящих за рамки экономических и институциональных объяснений. Одним из таких факторов выступает индивидуальная предпринимательская идентичность, формирующая установки, поведенческие паттерны и способы интерпретации стратегических решений.

В рамках научной дискуссии предпринимательская идентичность рассматривается как совокупность устойчивых представлений субъекта о собственной роли в бизнесе, степени контроля, ответственности и допустимых формах взаимодействия с внешними

акторами [4;7]. Для малого бизнеса характерна высокая персонализация управления, что усиливает влияние индивидуальных установок руководителя на стратегические решения. [3]. Коллективные стратегии интеграции, в свою очередь, предполагают разделение контроля, согласование целей и принятие совместных обязательств, что может вступать в противоречие с доминирующей индивидуалистической моделью предпринимательского поведения.

Поведенческие аспекты данного противоречия проявляются в различиях восприятия рисков интеграции, интерпретации выгод коллективных стратегий, а также в уровне готовности к компромиссам и институционализации взаимодействия. В результате даже формально рациональные интеграционные проекты могут сталкиваться с сопротивлением, латентными конфликтами и распадом кооперационных связей на ранних стадиях реализации.

Таблица 1. *Поведенческие противоречия между индивидуальной предпринимательской идентичностью и коллективными стратегиями интеграции малого бизнеса*

<i>Поведенческий аспект</i>	<i>Проявление индивидуальной предпринимательской идентичности</i>	<i>Требования коллективной стратегии интеграции</i>	<i>Потенциальные поведенческие разрывы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Контроль и автономность	Ориентация на персональный контроль и самостоятельность решений	Распределение контроля и совместное принятие решений	Сопротивление формализации и координации
Восприятие риска	Персонализированная оценка рисков и ответственности	Коллективное распределение рисков и выгод	Недоверие к партнёрам и механизмам разделения рисков
Ценностные установки	Приоритет индивидуального успеха и гибкости	Ориентация на долгосрочные коллективные цели	Несовпадение стратегических горизонтов
Идентичность роли	Самоидентификация как независимого предпринимателя	Принятие роли участника интеграционного объединения	Кризис ролевой идентичности
Коммуникационные шаблоны и паттерны поведения	Неформальные и персонализированные коммуникации	Регламентированные каналы и процедуры	Искажение информации и рост транзакционных издержек

*Примечание: разработано автором

Представленные в таблице противоречия отражают системный характер поведенческих разрывов, возникающих при попытке согласования индивидуальной предпринимательской идентичности с коллективными стратегиями интеграции. Данные разрывы не носят случайный характер и воспроизводятся в различных формах межфирменного взаимодействия малого бизнеса. Их игнорирование в процессе проектирования интеграционных механизмов приводит к снижению управляемости, формализации конфликтов и ограничению стратегического потенциала объединений.

В то же время данные противоречия не следует рассматривать исключительно как препятствие интеграции. Они могут выступать источником управленческих решений, направленных на адаптацию форм коллективных стратегий к поведенческим особенностям

предпринимателей, в том числе через проектный подход, поэтапную институционализацию и гибкие модели распределения ответственности:

- индивидуальная предпринимательская идентичность является значимым поведенческим фактором, влияющим на формирование и реализацию коллективных стратегий интеграции малого бизнеса.

- основные поведенческие разрывы возникают в зонах контроля, восприятия риска, ценностных установок и ролевой идентичности предпринимателей.

- устойчивость интеграционных стратегий требует учёта поведенческих противоречий на этапе проектирования механизмов коллективного взаимодействия.

Б) Направления разработки модели управления объединением субъектов малого бизнеса с учётом поведенческих аспектов

Разработка модели управления объединением субъектов малого бизнеса требует учёта поведенческих особенностей участников, обусловленных персонализированным характером предпринимательской деятельности, высокой значимостью индивидуального контроля и различиями в ценностных и когнитивных установках. Игнорирование данных факторов при разработке управленческих механизмов приводит к росту психологических издержек, снижению устойчивости объединений и ограничению их стратегического потенциала. В этой связи целесообразно рассматривать модель управления объединением как адаптивную систему, ориентированную на согласование индивидуальной предпринимательской идентичности и коллективных форм стратегического взаимодействия.

Таблица 3. Направления разработки модели управления объединением субъектов малого бизнеса с учётом поведенческих аспектов

<i>Направление модели управления</i>	<i>Учитываемый поведенческий аспект</i>	<i>Элементы и задачи управления</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Дифференциация уровней участия и контроля	Ориентация на автономию, персонализированное принятие решений	Обеспечение баланса между сохранением индивидуального контроля и необходимостью коллективной координации
Проектно-ориентированная организация взаимодействия	Низкая готовность к долгосрочным обязательствам	Снижение психологических барьеров интеграции за счёт временных и функционально ограниченных форм сотрудничества
Формализация ролей и ответственности	Когнитивная неопределённость, ролевые конфликты	Повышение предсказуемости взаимодействия и снижение вероятности поведенческих конфликтов
Согласование стратегических и ценностных установок	Различия в целях и временных горизонтах	Формирование общего стратегического поля и сопоставимости ожиданий участников
Институционализация коммуникаций	Дефицит доверия, неформальный характер взаимодействия	Повышение прозрачности управленческих решений и устойчивости коммуникационных связей

Представленные в таблице направления отражают переход от универсальных моделей интеграции к гибким управленческим конструкциям, адаптированным к поведенческой неоднородности субъектов малого бизнеса. Управление объединением в данном контексте приобретает характер координации индивидуальных стратегий, а не их подмены коллективной иерархией. Проектный формат, дифференциация участия и формализация

ключевых элементов взаимодействия позволяют снизить психологическое сопротивление интеграции без утраты стратегической целостности объединения.

Модель управления объединением малого бизнеса должна учитывать поведенческие особенности участников как системный фактор. Проектно-ориентированные и поэтапные формы взаимодействия выступают инструментом согласования индивидуальной предпринимательской идентичности и коллективных стратегий.

Формализация ролей и коммуникаций повышает управляемость объединений при сохранении необходимой гибкости.

Заключение

В ходе исследования рассмотрены поведенческие аспекты формирования и реализации стратегий интеграции субъектов малого бизнеса, а также направления разработки модели управления объединением с учётом индивидуальной предпринимательской идентичности участников. Показано, что в условиях персонализированного управления и высокой неопределённости внешней среды именно психологические факторы во многом определяют устойчивость и управляемость объединений малого бизнеса, дополняя экономические и институциональные условия их функционирования.

Основные научные результаты исследования могут быть сформулированы следующим образом:

- обосновано, что ориентация предпринимателей на автономность, особенности восприятия риска и различия в ценностных установках формируют устойчивые поведенческие ограничения интеграционных процессов;

- выявлено, что несогласованность ролей, ожиданий и стратегических горизонтов участников выступает источником латентных конфликтов и снижает эффективность коллективных стратегий;

- предложены направления разработки модели управления объединением малого бизнеса, основанные на проектном подходе, дифференциации участия и формализации ключевых управленческих процедур, позволяющие снизить психологические барьеры интеграции.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности в обеспечении сопровождении объединений субъектов малого бизнеса, разработке программ инфраструктуры менеджмента малого бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенных управленческих направлений, уточнением классификации предпринимательской идентичности и анализом отраслевой специфики поведенческих факторов интеграции малого бизнеса.

Список источников

1. Кирюхин, К. А. Психологические аспекты принятия решений в бизнесе: как эмоции и психология влияют на корпоративное управление / К. А. Кирюхин // Государственное управление и менеджмент: Сборник научных трудов по результатам Всероссийской научно-практической конференции. В 3-х томах, Нижний Новгород, 15 декабря 2023 года. – Нижний Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 236–238. – EDN GGEJCU.

2. Мерзляк, А. В. Влияние психотипа руководителя на его личную и бизнес-стратегию / А. В. Мерзляк // Современные психотехнологии в управлении, политике, бизнесе, образовании и искусстве: Материалы Четвертой Международной научно-практической конференции, Москва, 01–02 июня 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – С. 363–372. – EDN EZGVER.

3. Подкалюк, Е. А. Психологические аспекты принятия управленческого решения / Е. А. Подкалюк // Актуальные проблемы педагогики и психологии. – 2023. – Т. 4, № 7. – С. 43–49. – EDN EKGWKC.

4. Попова, Н. В. Взаимосвязь между психологическими характеристиками предпринимателя и масштабом его бизнеса / Н. В. Попова // Национальное здоровье. – 2024. – № 3. – С. 65–69. – DOI 10.24412/2412–9062-2024-3-15. – EDN OAPPUE.
5. Попова, Н. В. Личностные факторы предпринимательской деятельности с разными организационно-экономическими результатами: специальность 19.00.01 "Общая психология, психология личности, история психологии»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Попова Наталья Владимировна. – Краснодар, 2011. – 22 с. – EDN QHPPMT.
6. Rambe P., Makhalemele N. Relationship between managerial competencies of owners /Managers of emerging technology firms and business performance: A conceptual framework of internet cafés performance in South Africa / Rambe P., Makhalemele N. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/297892187_Relationship_Between_Management_Comp_etencies_Of_Owners_Managers_Of_Emerging_Technology_Firms_And_Business_Performance_A_Conceptual_Framework_Of_Internet_Caf_Performance_In_South_Africa (дата обращения: 12.12.2025)
7. Simic J., Runic M. The Relationship Between Personality Traits and Managers' Leadership Styles / Simic J., Runic M. [Электронный ресурс] // Research Gate: [сайт]. - URL: https://www.researchgate.net/publication/320587996_The_Relationship_Between_Personality_Traits_and_Managers_Leadership_Styles (дата обращения: 10.12.2025).

Сведения об авторе

Косоногова Екатерина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия

Ефименко Дмитрий Леонидович, учредитель, управляющий Сервисно-производственное объединение «САНПРИНТ», г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Kosonogova Ekaterina Sergeevna, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis, St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, St. Petersburg, Russia

Efimenko Dmitry Leonidovich, Founder, Managing Director of the SANPRINT Service and Production Association, St. Petersburg, Russia

УДК 338.48:659.4

DOI 10.26118/2782-4586.2025.30.81.059

Косоногова Екатерина Сергеевна

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова

Потенциал коммуникативных методов исследования в информационном обеспечении гостиничного бизнеса

Аннотация. В статье рассматривается потенциал коммуникативных методов исследования в информационном обеспечении гостиничного бизнеса. Исследование ориентировано на анализ научных подходов к интерпретации и использованию отраслевой информации в условиях усложнения управленческих и сервисных процессов. Цель исследования – исследование возможностей и потенциала использования комплекса методов коммуникативного анализа применительно к информационному обеспечению гостиничного бизнеса. Методологическую основу работы составляют библиометрический и реферативный анализ отечественных и зарубежных научных публикаций, посвящённых проблематике информационного обеспечения, отраслевой отчётности и коммуникаций в гостиничной сфере. В результате выявлены ключевые направления исследований и обозначены перспективы дальнейшего развития коммуникативных методов как инструмента анализа и совершенствования информационного обеспечения гостиничного бизнеса. Результаты исследования могут быть полезны в организации и управлении гостиничным бизнесом, образовательном процессе по соответствующим специальностям и дальнейших научных исследованиях.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; информационное обеспечение; коммуникативные методы исследования; отраслевая информация; коммуникации.

Kosonogova Ekaterina Sergeevna

St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov

The potential of communicative research methods in information support of the hospitality business

Abstract. The article examines the potential of communicative research methods in the information support of the hotel industry. The study is focused on analyzing academic approaches to the interpretation and use of industry-specific information under conditions of increasing complexity of managerial and service processes. The aim of the research is to explore the possibilities and potential of applying a set of communicative analysis methods to the information support of the hotel business. The methodological framework of the study is based on bibliometric of Russian and international academic publications addressing issues of information support, industry reporting, and communication in the hospitality sector. As a result, key research directions are identified and prospects for the further development of communicative methods as tools for analyzing and improving the information support of the hotel business are outlined. The findings may be useful for the organization and management of hotel enterprises, educational programs in relevant fields, and further academic research.

Keywords: hospitality business; information support; communicative research methods; industry-specific information; communication.

Введение.

Центральное место в формировании отраслевой информационно-коммуникационного сопровождения занимает отраслевая отчётность, разрабатываемая на основе специализированных стандартов. Среди них особое значение имеет Uniform System of

Accounts for the Lodging Industry (USALI), представляющая собой систему унифицированных понятий, классификаций, форм представления данных и показателей деятельности гостиничных предприятий. Применение USALI направлено на обеспечение сопоставимости информации, поддержку управленческих и инвестиционных решений, а также развитие механизмов бенчмаркинга в гостиничном бизнесе.

В 2024 году было представлено 12-е пересмотренное издание USALI, отражающее современные тенденции развития отрасли и трансформацию требований к информационному обеспечению управления. Существенным направлением обновления стало усиление блока нефинансовых показателей, в частности интеграция данных об энергопотреблении, водопользовании и образовании отходов (EWW), что отражает возрастающее значение устойчивого развития и экологической ответственности в гостиничном бизнесе [6].

Указанные изменения расширяют функциональные возможности USALI и усиливают её роль не только как инструмента отраслевого учёта и анализа, но и как элемента информационно-коммуникационного сопровождения, обеспечивающего формирование управленческих интерпретаций, стратегических ориентиров и институциональной подотчётности. Вместе с тем внедрение обновлённого стандарта актуализирует вопросы адаптации отраслевой отчётности к различным масштабам бизнеса, организационным моделям и информационным запросам пользователей.

Целью исследования является выявление и обоснование потенциала коммуникативных методов исследования в развитии информационного обеспечения гостиничного бизнеса на основе анализа научных публикаций и отраслевых исследований.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решение следующих *задач*:

- проанализировать состояние и динамику научных исследований, посвящённых информационному обеспечению и коммуникационным аспектам гостиничного бизнеса;
- выявить ключевые исследовательские направления и тематические кластеры в области применения коммуникативных методов;
- определить перспективы дальнейших исследований в области применения коммуникативных методов в информационном обеспечении гостиничного бизнеса.

Объектом исследования являются процессы информационного обеспечения деятельности предприятий гостиничного бизнеса.

Предметом исследования выступают коммуникативные аспекты формирования, интерпретации и использования отраслевой информации в системе информационного обеспечения гостиничного бизнеса.

Материалы и методы исследования. Материалами послужили отечественные и зарубежные источники научной литературы, посвящённые проблематике отраслевой отчётности, информационного обеспечения, управленческих коммуникаций и применения коммуникативных методов исследования в сфере сервиса и гостиничного бизнеса. Библиометрический анализ применялся для систематизации научных публикаций, выявления основных направлений исследований, динамики публикационной активности и ключевых тематических акцентов в области информационного обеспечения и коммуникаций в гостиничном бизнесе.

Реферативный анализ использовался для обобщения и интерпретации содержания научных источников, выявления теоретических подходов и концептуальных положений, а также для формулирования выводов и перспектив дальнейших исследований. Теоретические обобщения и моделирование, направленные на формирование целостного представления о роли отраслевой отчётности в системе информационно-коммуникационного сопровождения гостиничного бизнеса.

Применение указанных методов обеспечивает комплексный характер исследования и позволяет рассматривать отраслевую управленческую отчётность как элемент

управленческой, институциональной и коммуникационной инфраструктуры рекреационного и гостиничного бизнеса.

Обзор литературы.

Анализ научных публикаций зарубежных авторов (табл.1) позволяет выявить ключевые направления исследований в области отраслевой отчётности, стандартизации учётно-аналитических процессов и информационного обеспечения управления в гостиничном бизнесе. Особое внимание в работах уделяется развитию и применению стандарта USALI, вопросам сопоставимости и прозрачности данных, а также интеграции финансовых и нефинансовых показателей в условиях усложнения сервисных и управленческих процессов.

Таблица 1. Обзор зарубежных исследований в области отраслевой отчётности, USALI, управления и устойчивого развития в гостиничном бизнесе

<i>Направление исследования</i>	<i>Литературный источник</i>	<i>Краткая характеристика исследования</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Отраслевые стандарты и методология USALI	Schmidgall R. S., DeFranco A. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th Revised Edition: The New Guidelines for the Lodging Industry [9]	Рассматриваются методологические основы и нововведения 11-го пересмотренного издания USALI. Показана роль стандарта в формировании единых правил отраслевой отчётности и финансового управления в гостиничном бизнесе.
Глобальное внедрение USALI и финансовая прозрачность	Elston J. N., Coelho L. M. R., Peixinho R. M. T. Show me the money: A systematic literature review on financial transparency and USALI's global adoption challenges [7]	Представлен систематический обзор проблем глобального внедрения USALI. Выявлены институциональные, организационные и культурные барьеры, ограничивающие финансовую прозрачность и сопоставимость данных.
Бенчмаркинг и сравнительный анализ	Nunes C. R., Machado M. J. C. V. Benchmarking in the hotel industry: The use of USALI [10]	Анализируется использование USALI как инструмента бенчмаркинга в гостиничной индустрии. Обоснована значимость стандартизированной отчётности для сравнительного анализа эффективности.
Калькулирование и распределение затрат	Patiar A. Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia [4]	Исследуются практики распределения затрат в гостиницах Австралии. Показано влияние методов калькулирования на точность отраслевой отчётности и управленческих решений.
Анализ прибыльности и эффективности	Toker T. The operating profit flow method as a profitability analysis tool	Предложен метод анализа потока операционной прибыли для оценки эффективности гостиничных предприятий. Обоснована его

	for hospitality enterprises [8]	применимость в рамках отраслевого анализа.
Стратегии и корпоративная эффективность	Innovative business strategies, corporate performance, and firm value in the travel and leisure industry [6]	Рассматривается взаимосвязь инновационных стратегий, корпоративной эффективности и рыночной стоимости компаний индустрии туризма и гостеприимства. Подчёркивается роль структурированной отраслевой информации в стратегическом управлении.
Устойчивое развитие и нефинансовые показатели	Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the global hotel industry [12]	Анализируются подходы к устойчивому развитию в глобальной гостиничной индустрии. Показана возрастающая роль нефинансовых показателей в управлении и отчётности.
Практики устойчивого развития	Meeroff D. E. et al. Implementation of sustainability practices in the hospitality industry [11]	Исследуются механизмы внедрения практик устойчивого развития в гостиничном бизнесе. Отмечается необходимость интеграции экологических и социальных показателей в отраслевую информационную систему.
Информационная безопасность и доверие	Han H. et al. Emerging data security and information privacy issues in the lodging industry [5]	Рассматриваются проблемы информационной безопасности и конфиденциальности данных в гостиничной индустрии. Показано влияние доверия к бренду и качества информационных коммуникаций на устойчивость бизнеса.

*Примечание: Разработано автором на основе библиометрического и реферативного анализа источников литературы пп. 4–12 настоящего исследования.

Проведённый обзор литературы свидетельствует о том, что зарубежные исследования преимущественно ориентированы на эмпирический анализ практик применения отраслевых стандартов, оценку эффективности и прибыльности гостиничных предприятий, а также на развитие механизмов бенчмаркинга и стратегического управления. Существенное внимание уделяется проблемам финансовой прозрачности, устойчивого развития и информационной безопасности, что отражает расширение функциональной роли отраслевой отчётности и информационных систем. В то же время выявляется недостаточная разработанность коммуникационного измерения информационного обеспечения в отрасли, связанного с интерпретацией данных, согласованием управленческих смыслов и адаптацией стандартов к различным институциональным и организационным условиям. Данный вывод подтверждает целесообразность дальнейших исследований, направленных на изучение потенциала коммуникативных методов в развитии информационного обеспечения гостиничного бизнеса.

А) Цели и задачи исследования потенциала коммуникативных методов исследования в информационном обеспечении гостиничного бизнеса.

В ходе исследования сформулированы основные цели, задачи и компоненты модели потенциала коммуникативных методов исследования в информационном обеспечении гостиничного бизнеса.

В качестве основных целей и задач, решаемых в системе отраслевого учета гостиничного комплекса, для достижения целевой установки предлагается рассматривать следующие задачи:

- формирование учетно-аналитической информации по нефинансовым показателям стратегических и оперативно-тактических целей субъекта гостиничного бизнеса как основы оценки эффективности деятельности;
- формирование учетно-аналитической информации по финансовым показателям стратегических и оперативно-тактических целей субъекта гостиничного бизнеса;
- выявление и группировка основных типов взаимосвязей между финансовыми и нефинансовыми показателями эффективности деятельности субъекта гостиничного бизнеса;
- информационное обеспечение планирования и контроля динамики и направленности качественного и количественного изменения финансовых и нефинансовых показателей с позиции достижения
- эффективности деятельности субъекта гостиничного бизнеса;
- формирование полной и достоверной информации о состоянии имущества, капитала и обязательств, о финансовых результатах деятельности центров финансовой ответственности и субъекта гостиничного бизнеса в целом, необходимой для оперативного руководства и управления, а также для принятия стратегических решений;
- постановка руководящим сотрудниками в оперативном и стратегическом горизонте четких целей в виде общекорпоративных и персональных (соответствующих целям вверенных подразделений) финансовых показателей, а также выделения руководящим сотрудникам ресурсов для их достижения;
- контроль наличия и движения имущества, использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными бюджетами;
- достижение качества планирования и исполнения бюджетов финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивающего минимизацию рисков непредсказуемого ухудшения финансово-экономического состояния, не обусловленного форс-мажорными обстоятельствами;
- повышение скорости принятия решений, точности их реализации и повышения персональной ответственности руководящих сотрудников в управлении доходными, расходными и инвестиционными статьями бюджета;
- мотивация сотрудников на достижение результатов;
- формирование значимой информации по экологическим и социальным аспектам деятельности [1].

В то время как крупные отели, входящие в гостиничные сети, как правило, получают выгоду от полного соответствия требованиям, небольшие независимые отели часто сталкиваются с трудностями из-за ограниченных ресурсов и сложности системы. Внедрение 12-го издания USALI в 2024 году, которое включает новые показатели энергопотребления, расхода воды и образования отходов (EWW) для обеспечения устойчивого развития, создаёт дополнительные трудности для небольших отелей. Полученные данные подчёркивают важность USALI для сравнительного анализа и управления в сфере гостиничного бизнеса, а также указывают на необходимость дальнейших исследований в области упрощённых и масштабируемых решений USALI. Такое развитие событий сделает эту систему более доступной для небольших отелей и развивающихся рынков, что позволит им воспользоваться её долгосрочными финансовыми

преимуществами. В сфере гостиничного бизнеса, где операционная прибыль невелика, а услуги сильно дифференцированы, системы стандартизации необходимы для принятия обоснованных решений, контроля затрат и сравнительного анализа эффективности.

По мере развития систем управления взаимоотношениями с клиентами, особенно в сферах, где активно используются услуги, в их структуру все чаще включаются нефинансовые показатели и индикаторы, связанные с устойчивым развитием, для достижения более широких стратегических целей. В сфере гостиничного бизнеса это включает в себя интеграцию показателей удовлетворенности гостей, текучести кадров или воздействия на окружающую среду - областей, которые традиционно не входят в сферу финансовой отчетности, но имеют решающее значение для конкурентного позиционирования и долгосрочной жизнеспособности. В ходе исследования сформулированы основные цели, задачи и компоненты исследования (табл.2).

Таблица 2. Цели, задачи и направления информационного обеспечения гостиничного бизнеса в контексте применения коммуникативных методов исследования

<i>Направление информационного обеспечения</i>	<i>Содержание задач</i>	<i>Роль коммуникативных методов исследования</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Формирование финансовой информации	Сбор и анализ данных о доходах, расходах, финансовых результатах деятельности центров финансовой ответственности и гостиничного предприятия в целом	Анализ интерпретации финансовых показателей в управленческих коммуникациях и процессах принятия решений
Формирование нефинансовой информации	Формирование показателей, отражающих качество сервиса, удовлетворённость гостей, текучесть персонала, экологические и социальные аспекты деятельности	Выявление смыслов и приоритетов, транслируемых через нефинансовые показатели, и их роли в стратегических коммуникациях
Интеграция финансовых и нефинансовых показателей	Выявление и группировка взаимосвязей между финансовыми и нефинансовыми индикаторами эффективности	Анализ согласования интерпретаций показателей между различными уровнями управления
Планирование и контроль	Информационное обеспечение планирования, бюджетирования и контроля динамики показателей деятельности	Исследование коммуникационных механизмов постановки целей и контроля их достижения
Управление ресурсами	Контроль использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в	Анализ управленческих коммуникаций, обеспечивающих

	соответствии с утверждёнными бюджетами	координацию использования ресурсов
Мотивация и ответственность	Формирование системы целей, показателей и ответственности руководящих сотрудников	Исследование влияния коммуникации на мотивацию и персональную ответственность
Стратегическое управление	Обеспечение принятия стратегических решений на основе отраслевой информации	Анализ стратегических нарративов и интерпретаций отраслевой отчётности
Устойчивое развитие и отчётность	Формирование информации по экологическим и социальным аспектам деятельности, включая показатели EWW	Анализ институциональных и ценностных смыслов, связанных с устойчивым развитием
Адаптация отраслевых стандартов	Приспособление стандартов USALI к условиям малых и независимых гостиниц	Исследование коммуникативных барьеров и возможностей адаптации методологии

*Примечание: Разработано автором на основе стандартов USALI, 2024¹

Последние версии USALI отражают эти цели и задачи, включают в себя элементы, отвечающие не только потребностям финансового контроля, но и стратегическому управлению и отчетности перед заинтересованными сторонами.

Б) Перспективы и актуальные предметные области в сфере отраслевых исследований на основе методологии USALI с позиций коммуникативного анализа.

Современное развитие системы Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) обусловлено не только усложнением финансово-экономических процессов в рекреационном и гостиничном бизнесе, но и трансформацией информационно-коммуникационной среды управления. Управленческая отчётность, формируемая на основе USALI, всё в большей степени выступает не только инструментом учёта и контроля, но и элементом институциональной, управленческой и межкультурной коммуникации.

В этом контексте перспективы научных исследований целесообразно рассматривать через призму методов коммуникативных исследований, систематизированных в работе О. А. Леонтович «Методы коммуникативных исследований» [2], что позволяет анализировать отраслевую отчётность как многоуровневый коммуникативный феномен.

К числу актуальных исследовательских направлений относится, во-первых, анализ трансформации управленческой отчётности USALI под воздействием нефинансовых и ESG-показателей. Введение в 12-е издание USALI индикаторов энергопотребления, водопользования и образования отходов расширяет предмет исследования от финансового контроля к анализу смыслов устойчивого развития, транслируемых через отчётность.

Во-вторых, перспективным является изучение коммуникационной функции USALI в системе внутриорганизационного управления, где отчётность используется как средство координации управленческих решений между центрами прибыли и функциональными подразделениями. Здесь особое значение приобретает анализ согласования интерпретаций показателей между различными уровнями менеджмента.

¹ USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) — международный стандарт учёта в гостиничном бизнесе. Официальный сайт: <https://usali.hftp.org/>

В-третьих, актуальной предметной областью выступает межкультурное измерение применения USALI в международной практике различных по своему аксиологическому и культурному генезису стран и региональных объединений. Унифицированная структура отчётности вступает во взаимодействие с различными культурными моделями управления, что порождает вариативность интерпретаций и практик использования данных. В-четвёртых, отдельного внимания требует исследование USALI как элемента профессионального и институционального дискурса, формирующего нормы прозрачности, подотчётности и управленческой рациональности в гостиничном бизнесе. Таким образом, дальнейшее развитие исследований в сфере USALI предполагает смещение акцента от организационно-методических проблем к комплексному анализу информационно-коммуникационных процессов, в которых отраслевая отчётность выступает носителем экономических, организационно-управленческих, аксиологических и коммуникационно-культурных смыслов (табл.3).

Таблица 3. Области и перспективы исследования в сфере методологии USALY: методы коммуникативных исследований

<i>Метод коммуникативного исследования²</i>	<i>Предметная область анализа методологии USALI</i>	<i>Исследовательская перспектива</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Контент-анализ	Структура и тематическое наполнение управленческой отчётности	Количественная оценка управленческих приоритетов и нефинансовых индикаторов
Риторический, семиотический анализ	Формы представления показателей и визуальные элементы отчётности	Анализ отчётности как инструмента убеждения и управленческого позиционирования
Концептологический анализ	Ключевые управленческие концепты USALI	Выявление трансформации понятий эффективности, устойчивости и ответственности
Нарративный анализ	Пояснительные и аналитические материалы	Исследование управленческих «историй», формирующих интерпретацию результатов
Дискурс-анализ	Профессиональный и институциональный контекст USALI	Анализ норм, правил и языковых практик отраслевой отчётности
Конверсационный анализ	Использование отчётности в управленческих коммуникациях	Изучение процессов обсуждения и принятия решений на основе данных USALI
Методы теории координированного	Взаимодействие внутренних субъектов коммуникации:	Анализ согласования интерпретаций показателей и управленческих процедур

² Разработано автором на основе обзора методов коммуникативного исследования в работе О. А. Леонтович «Методы коммуникативных исследований»

управления смыслами	менеджмент различных уровней, центры ответственности, учредители и контрольные институты корпорации	
Методы исследования межкультурной коммуникации	Применение USALI на международном уровне с учетом странового и культурного разнообразия мира	Выявление культурных различий в интерпретации стандартов отчётности
Методы аксиологического анализа, анализа культурных значений и смыслов	Ценностные основания отраслевой отчётности как источника рефлексивного процесса заинтересованных пользователей и основы принятия управленческих решений	Исследование отчётности как отражения аксиологической модели субъекта гостиничного бизнеса и его организационно-управленческой культуры
Методы лингвистических исследований	Терминология и язык отчётных форм	Анализ степени стандартизации и профессиональной ориентации коммуникаций в сфере взаимодействия субъектов гостиничного бизнеса – эмитентов отчетности и заинтересованных сторон

*Примечание: Разработано автором на основе стандартов USALI, 2024³

Перспективным направлением исследований является анализ отраслевой отчётности гостиничного бизнеса как коммуникативного текста, в котором финансовые и нефинансовые показатели выступают не только как квантифицируемые значения рациональной эффективности, но и как носители аксиологических, управленческих и институциональных смыслов. В данном контексте применение контент-анализа, концептологического и нарративного анализа позволяет выявить доминирующие управленческие приоритеты и стратегии, транслируемые через отчётность.

Актуальным является исследование процессов интерпретации отраслевой информации в институциональной среде с использованием дискурс-анализа и разговорного анализа. Данные методы позволяют изучать, каким образом стандартизированные показатели трансформируются в управленческие решения в процессе коммуникаций.

Перспективным представляется изучение роли коммуникативных методов в адаптации международных отраслевых стандартов (USALI) к национальным и организационным контекстам. Применение методов анализа культурных значений и межкультурной коммуникации позволяет выявлять коммуникативные барьеры и механизмы согласования смыслов между участниками управленческих процессов.

³ USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) — международный стандарт учёта в гостиничном бизнесе. Официальный сайт: <https://usali.hftp.org/>

Отдельное направление исследований связано с анализом интеграции нефинансовых показателей устойчивого развития в отраслевую отчётность с позиций теории координированного управления смыслами. Это позволяет рассматривать отчётность как инструмент формирования ценностных ориентиров и подотчётности перед заинтересованными сторонами.

Таблица 4. Исследовательские гипотезы применения коммуникативных методов в анализе информационного обеспечения гостиничного бизнеса

<i>№</i>	<i>Формулировка гипотезы</i>	<i>Коммуникативные методы исследования</i>	<i>Ожидаемый исследовательский эффект</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Применение контент-анализа и концептологического анализа отраслевой отчётности позволяет выявить управленческие приоритеты, неочевидные при традиционном финансово-экономическом анализе	Контент-анализ; концептологический анализ	Расширение интерпретационного поля отраслевой информации и выявление латентных управленческих смыслов
2	Нарративная структура отраслевой отчётности влияет на интерпретацию финансовых и нефинансовых показателей управленческим персоналом	Нарративный анализ	Выявление связи между формой представления информации и управленческими решениями
3	Дискурсивные практики управленческой среды опосредуют использование стандартизированных показателей отраслевой отчётности	Дискурс-анализ	Определение институциональных и профессиональных факторов интерпретации отчётных данных
4	Применение коммуникативных методов снижает интерпретационные искажения при адаптации международных отраслевых стандартов	Контент-анализ; дискурс-анализ; методы анализа культурных значений	Повышение адаптивности и интерпретируемости стандартов в национальной практике
5	Интеграция нефинансовых показателей устойчивого развития усиливает коммуникативную функцию отраслевой отчётности	Концептологический анализ; нарративный анализ; методы теории координированного управления смыслами	Повышение согласованности управленческих решений и подотчётности перед заинтересованными сторонами

6	Различия в организационной культуре и профессиональной коммуникации влияют на использование и интерпретацию отраслевой отчётности	Методы исследования межкультурной коммуникации; дискурс-анализ	Выявление коммуникативных барьеров и факторов успешной адаптации отчётности
---	---	--	---

*Примечание: Разработано автором.

Заключение.

Проведённое исследование показало, что информационно-коммуникационное сопровождение в сегменте рекреационного и гостиничного бизнеса в современных условиях выходит за рамки вспомогательной функции и трансформируется в один из ключевых элементов системы управления. Развитие отраслевой управленческой отчётности, в том числе на основе стандартов USALI, отражает усложнение управленческих запросов, рост требований к прозрачности, сопоставимости и стратегической ориентированности информации, а также усиление институционального и межкультурного давления на гостиничные предприятия. При этом сохраняется противоречие между высокой степенью стандартизации отраслевых решений и ограниченными возможностями их адаптации к специфике малых и независимых предприятий, а также к различным организационным и культурным контекстам.

Научные результаты исследования:

В ходе исследования получены следующие научные результаты:

- обоснован потенциал коммуникативных методов исследования для анализа и развития информационного обеспечения гостиничного бизнеса, рассматриваемого как элемент управленческой и институциональной коммуникации;
- систематизированы цели и задачи отраслевого информационного обеспечения гостиничного бизнеса с учётом интеграции финансовых и нефинансовых показателей эффективности;
- показано, что обновление USALI 2024 года расширяет аналитический потенциал отраслевой отчётности, одновременно усиливая потребность в адаптивных и масштабируемых методических решениях;
- систематизированы и адаптированы методы коммуникативных исследований (по О. А. Леонтович) для анализа информационно-аналитической базы, включающей отраслевую отчётность, что позволило расширить методологический инструментарий исследований в сфере гостиничного бизнеса;

Область применения результатов.

Результаты исследования могут быть использованы в практике управления гостиничными предприятиями при разработке и совершенствовании систем информационного обеспечения, отраслевой отчётности и внутренней коммуникации. Материалы настоящего исследования представляют практический интерес для специалистов в области отраслевого учёта, анализа, контроллинга и стратегического управления, а также для управленческого персонала гостиничных комплексов и сетевых структур.

Перспектива исследований.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом отраслевой отчётности гостиничного бизнеса с применением коммуникативных методов исследования. В последующих исследованиях целесообразно сосредоточить внимание на эмпирическом анализе дискурсивных и нарративных практик использования стандартизированных показателей в управленческой среде. Отдельного рассмотрения требует анализ коммуникативных барьеров адаптации международных отраслевых стандартов в

национальных и организационных контекстах. Дальнейшее развитие исследований предполагает формирование моделей интеграции коммуникативных методов в систему информационного обеспечения и отраслевой отчетности гостиничного бизнеса.

Список источников

1. Косоногова, Е. С. Учетно-информационное обеспечение управления в гостиничном комплексе на основе отраслевых международных стандартов USALI / Е. С. Косоногова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8–4(85). – С. 133–139. – EDN ZSNUFX., <https://elibrary.ru/item.asp?id=30550213>
2. Леонтович, О. А. Методы коммуникативных исследований / О. А. Леонтович; О. А. Леонтович. – Москва: Гнозис, 2011. – (Межкультурная коммуникация. Филология. Психология XXI). – ISBN 978-5-94244-042-8. – EDN QYDULF.
3. Anoop Patiar, Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 26, 2016, Pages 1-8, ISSN 1447-6770, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.09.002>, (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677015300164>)
4. Heesup Han, Chen (Jason) Zhang, Abrham Fentaw Ketema, Seongseop (Sam) Kim, Bee-Lia Chua, Amr Al-Ansi, Emerging data security and information privacy issues in the lodging industry: The impact of brand confidence, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 133, 2026, 104513, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104513>.
5. Innovative business strategies, corporate performance, and firm value in the travel and leisure industry, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 118, 2024, 103683, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103683>.
6. Jennifer Nicole Elston, Luís Manuel Rodrigues Coelho, Rúben Miguel Torcato Peixinho, Show me the money: A systematic literature review on financial transparency and USALI's global adoption challenges, *International Journal of Hospitality Management* Volume 131, 2025, Pages 104-116, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104312>
7. Tuğrul Toker, The operating profit flow method as a profitability analysis tool for hospitality enterprises, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 125, 2025, 103997, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103997>.
8. Raymond S. Schmidgall & Agnes DeFranco. (2015) Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th Revised Edition: The New Guidelines for the Lodging Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management* 23:1, pages 79-89
9. Nunes C. R., Machado M. J. C. V. Benchmarking in the hotel industry: The use of USALI /*International Journal of Process Management and Benchmarking*. – 2020. – Т. 10. – №. 3. – С. 382-396.
10. Meeroff D. E. et al. Implementation of sustainability practices in the hospitality industry /*Journal of Service Science and Management*. – 2020. – Т. 13. – №. 2. – С. 189-208.
11. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the global hotel industry // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2014. – Т. 26. – №. 1. – С. 5-17.

Сведения об авторе

Косоногова Екатерина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Kosonogova Ekaterina Sergeevna, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting, and Business Analysis, St. Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, St. Petersburg, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.88.060

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Дзилихова Дана Висарионовна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Абаев Арсен Тамерланович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Искусственный интеллект в системе медико-санитарной помощи: современные возможности, вызовы и перспективы трансформации здравоохранения

Аннотация. В статье рассматривается внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ), который представляет собой один из наиболее значимых трендов современного здравоохранения, обладающий потенциалом для фундаментальной трансформации всех уровней медико-санитарной помощи. Целью данной статьи является комплексный анализ текущих применений ИИ в диагностике, лечении, прогнозировании и организации медицинской помощи, а также выявление ключевых этических, правовых и организационных барьеров на пути его интеграции. Методологическую основу составили системный анализ и обзор современных научных публикаций, клинических руководств и регуляторных документов. В результате исследования определены ключевые направления: поддержка диагностических решений на основе анализа медицинских изображений (компьютерная томография, магнитно-резонансная томография, гистология), разработка персонализированных схем лечения с помощью прогностических моделей, управление потоком пациентов и оптимизация логистики в медицинских учреждениях. Особое внимание уделено системам предиктивной аналитики для выявления пациентов групп риска и профилактики заболеваний. В статье доказывается, что основными вызовами остаются вопросы обеспечения конфиденциальности и безопасности данных, алгоритмической предвзятости, необходимости валидации алгоритмов в реальной клинической практике, а также недостаточной цифровой грамотности медицинских кадров. Делается вывод о том, что успешная интеграция ИИ требует не только технологического развития, но и создания адаптивной нормативно-правовой базы, этических стандартов, а также пересмотра образовательных программ для подготовки нового поколения медицинских специалистов – «цифровых врачей». Перспективы связаны с развитием мультимодальных систем, объединяющих данные различной природы (геномные, клинические, поведенческие), что позволит реализовать истинно персонализированную и превентивную модель медицины.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, медико-санитарная помощь, цифровая медицина, диагностика, персонализированная медицина, предиктивная аналитика, этика ИИ, здравоохранение.

Kantemirova Mira Aslangerievna

North Ossetian State Medical Academy

Dzilikhova Dana Vissarionovna

North Ossetian State Medical Academy

Abaev Arsen Tamerlanovich

North Ossetian State Medical Academy

Artificial Intelligence in the Healthcare System: Current Opportunities, Challenges, and Prospects for Healthcare Transformation

Abstract. The implementation of artificial intelligence (AI) technologies is one of the most significant trends in modern healthcare, with the potential to fundamentally transform all levels of medical care. This article aims to comprehensively analyze current AI applications in diagnosis, treatment, prognosis, and organization of medical care, as well as to identify key ethical, legal, and organizational barriers to its integration. The methodological basis consists of a systems analysis and review of current scientific publications, clinical guidelines, and regulatory documents. The study identified key areas: supporting diagnostic decisions based on medical image analysis (computed tomography, magnetic resonance imaging, histology), developing personalized treatment regimens using predictive models, managing patient flow, and optimizing logistics in medical institutions. Particular attention is paid to predictive analytics systems for identifying at-risk patients and disease prevention. The article demonstrates that the main challenges remain data privacy and security, algorithmic bias, the need to validate algorithms in real-world clinical practice, and the lack of digital literacy among healthcare professionals. It concludes that successful AI integration requires not only technological development but also the creation of an adaptive regulatory framework, ethical standards, and a revision of educational programs to train a new generation of medical specialists – "digital doctors." Prospects lie in the development of multimodal systems that integrate data of various types (genomic, clinical, behavioral), enabling the implementation of a truly personalized and preventive model of medicine.

Keywords: artificial intelligence, machine learning, healthcare, digital medicine, diagnostics, personalized medicine, predictive analytics, AI ethics, healthcare.

Введение. Современное здравоохранение сталкивается с комплексом вызовов: рост хронических заболеваний, старение населения, неравенство в доступности качественной помощи и растущая финансовая нагрузка на системы медицинского страхования. В этом контексте технологии искусственного интеллекта перестают быть лишь инструментом автоматизации, становясь стратегическим ресурсом для повышения эффективности, качества и доступности медико-санитарной помощи. ИИ, в частности методы глубокого обучения, демонстрируют сверхчеловеческую точность в ряде узких диагностических задач, таких как обнаружение диабетической ретинопатии по снимкам глазного дна или определение злокачественных новообразований на гистологических препаратах и радиологических изображениях. Однако интеграция ИИ в клиническую практику носит фрагментарный характер и сталкивается с системными барьерами.

Цель исследования – провести системный анализ роли ИИ в медико-санитарной помощи, оценить уровень зрелости технологий в ключевых прикладных областях и сформулировать комплекс условий для их успешной и безопасной интеграции в реальную клиническую среду. Конкретной задачей данного исследования является углубленный анализ наиболее продвинутого направления – применения ИИ в медицинской диагностике, прежде всего в анализе визуальных данных.

1. Методология исследования. Для достижения поставленной цели был проведен систематический аналитический обзор литературы. Поиск релевантных публикаций осуществлялся в базах данных Scopus, Web of Science, PubMed, а также в российских научных электронных библиотеках (eLibrary, КиберЛенинка) за период 2019–2025 гг. Использовались ключевые слова: «искусственный интеллект», «машинное обучение», «глубокое обучение», «медицинская диагностика», «радиология», «цифровая патология», «этика ИИ», «регуляторика». В анализ были включены мета-анализы, рандомизированные контролируемые исследования, обзоры, клинические руководства и нормативно-правовые документы (как международные, так и российские). Отбор и оценка качества источников проводились независимо двумя авторами. Результаты синтезированы в рамках нарративного обзора с акцентом на критический анализ технологических возможностей, ограничений и трансформационного потенциала ИИ для системы здравоохранения.

2. Основные направления применения ИИ в медико-санитарной помощи

Диагностика и поддержка принятия врачебных решений: фокус на медицинской визуализации. Наиболее продвинутой и доказательной областью применения ИИ является анализ медицинских изображений. Алгоритмы на основе сверточных нейронных сетей (CNN) используются для автоматического обнаружения, сегментации и классификации патологий. Это направление радикально трансформирует радиологию, патологию и функциональную диагностику. Алгоритмы демонстрируют выдающуюся точность в скрининге и диагностике рака. Например, система Google DeepMind показывает точность до 94% в обнаружении опухолей молочной железы на маммограммах, что на 11% выше традиционных методов. В дерматологии ИИ-алгоритмы, обученные на дерматоскопических изображениях, достигли точности распознавания меланомы в 95%, превзойдя средние показатели группы дерматологов (86,6%). В цифровой патологии системы ИИ способны анализировать целые слайды (Whole Slide Images), идентифицируя, например, метастазы рака с точностью, близкой к 100%, что существенно снижает нагрузку на патологоанатома и риск субъективных ошибок. Неврология и кардиология. ИИ применяется для ранней диагностики нейродегенеративных заболеваний (например, предсказание болезни Альцгеймера по МРТ за годы до симптомов) и анализа сердечно-сосудистых рисков. Алгоритмы, подобные HeartFlow, создают 3D-модели коронарного кровотока на основе КТ-ангиографии, позволяя неинвазивно оценить ишемию миокарда. Экстренная диагностика. В период пандемии COVID-19 ИИ-платформы (например, Lunit INSIGHT CXR) показали эффективность в анализе рентгенограмм и КТ легких для выявления вирусной пневмонии с точностью до 96%, выполняя функцию оперативного triage. Аналогичные системы разработаны для быстрого обнаружения признаков инсульта на КТ-сканах головного мозга. Важным направлением является анализ текстовой информации (электронные медицинские карты, выписки, научная литература) с помощью методов обработки естественного языка (NLP). Эти технологии структурируют неформатированные клинические тексты, извлекают значимые сущности (диагнозы, лекарства, симптомы) и помогают выявлять сложные корреляции в данных пациента, что поддерживает клиническое решение.

Персонализированная медицина и прогнозирование ИИ позволяет осуществить переход от реактивной к предиктивной и превентивной модели. Алгоритмы машинного обучения, обученные на больших массивах клиничко-лабораторных, геномных и данных о образе жизни, способны:

- Прогнозировать индивидуальные риски развития заболеваний (например, диабета 2 типа, сердечной недостаточности, острой почечной недостаточности) за длительное время до манифестации.
- Предсказывать ответ на терапию.

В онкологии платформы вроде Tempus анализируют геномные данные опухоли и подбирают целевые препараты. В психиатрии и ревматологии модели помогают прогнозировать эффективность биологической терапии.

- Оптимизировать лечение в реальном времени.

Разработаны алгоритмы, способные предсказать критическое падение артериального давления во время операции за 5–15 минут до события с точностью 84–87%, позволяя врачам провести превентивную коррекцию.

Оптимизация процессов и управление ресурсами. На макроуровне ИИ применяется для моделирования эпидемиологических процессов (компания BlueDot успешно спрогнозировала распространение COVID-19), планирования загрузки стационаров и прогнозирования спроса на медицинские услуги. На микроуровне – для интеллектуального планирования врачебных расписаний, управления потоками пациентов в поликлиниках (трекинг-системы с предиктивной аналитикой очередей) и контроля за соблюдением клинических рекомендаций. Автоматизация административных задач (обработка страховых заявлений, ведение документации с помощью NLP) позволяет, по некоторым оценкам, экономить до 30% времени медицинского персонала.

Развитие телемедицины и удаленного мониторинга. Интеграция ИИ в носимые устройства и системы удаленного мониторинга (телеметрия) позволяет осуществлять непрерывное наблюдение за пациентами с хроническими заболеваниями (ХСН, ХОБЛ, диабет), автоматически выявляя опасные отклонения (аритмии, гипогликемию) и

обеспечивая своевременное вмешательство. Виртуальные медицинские ассистенты и чат-боты (такие как Ada Health, Buoy Health, российские «СберЗдоровье» и «Яндекс.Здоровье») проводят первичный опрос и сортировку пациентов, разгружая врачей первичного звена и повышая доступность первых консультаций.

3. Вызовы и барьеры внедрения. Несмотря на оптимистичные прогнозы, массовое внедрение ИИ в медицину сдерживают существенные препятствия.

Качество и репрезентативность данных. Эффективность и справедливость алгоритмов напрямую зависят от данных для обучения. Проблемы гетерогенности, несогласованности, нерепрезентативности и наличия скрытых смещений (bias) в данных могут привести к созданию необъективных моделей, эффективных лишь для определенных популяций. Критическими источниками смещения являются: Смещение отбора (selection bias): данные собираются не из репрезентативной выборки (например, только из академических клиник). · Смещение использования (utilisation bias): в данных отражены исторические предубеждения в диагностике и лечении определенных групп. · Смещение подтверждения (confirmation bias): данные содержат только подтвержденные случаи, пропуская сложные или редкие диагнозы.

Этические и правовые вопросы. Это наиболее сложный комплекс проблем. «Черный ящик» и объяснимость. Многие сложные модели, особенно глубокого обучения, непрозрачны. Врачу и пациенту трудно понять логику принятия решения, что подрывает доверие и усложняет юридическую ответственность. Развитие объяснимого ИИ (XAI) – ключевое направление. · Конфиденциальность и безопасность данных. Работа с чувствительными медицинскими данными требует высочайшего уровня защиты от утечек и кибератак. Технологии федеративного обучения (Federated Learning), при которых модель обучается децентрализованно, не перемещая данные, представляют собой перспективное решение. Ответственность. Не определено, кто несет юридическую и этическую ответственность за ошибку: разработчик алгоритма, медицинское учреждение, врач, использующий систему, или их комбинация. Это требует адаптации существующего законодательства. · Алгоритмическая справедливость и усиление неравенства. Риск того, что ИИ-системы, обученные на данных преимущественно одной популяции, будут хуже работать для других групп (по этническому, возрастному, гендерному признаку), что может усугубить существующее в здравоохранении неравенство.

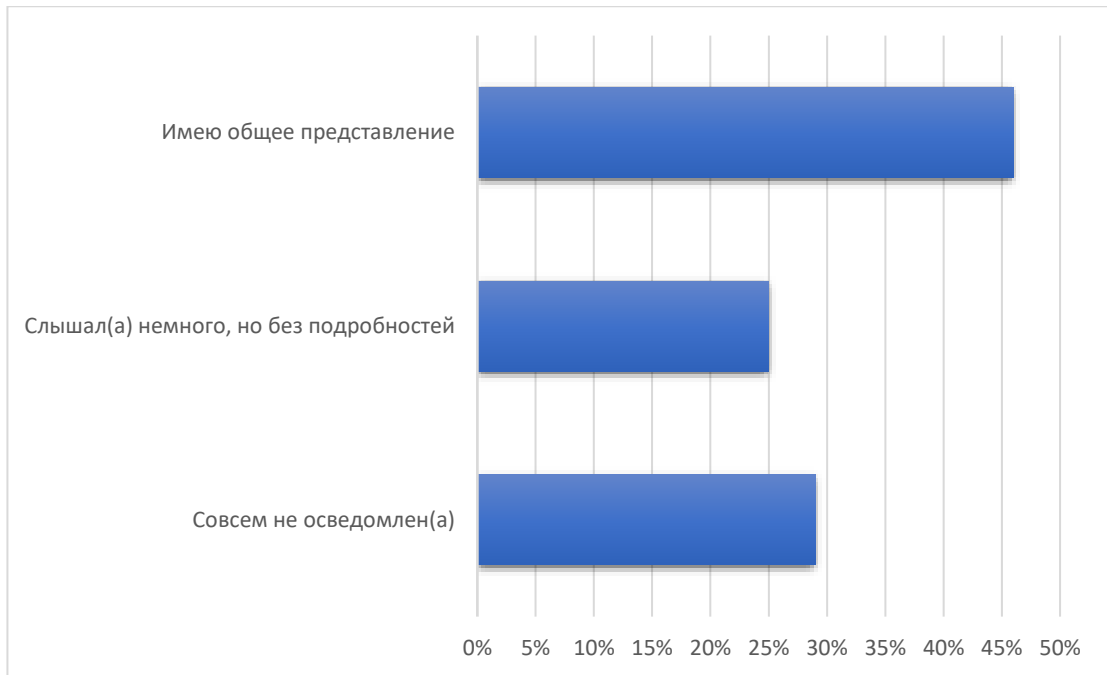
Нормативно-правовое регулирование и клиническая валидация. Отсутствуют единые международные и национальные стандарты для сертификации алгоритмов ИИ как медицинских изделий. Ключевой вопрос – доказательство не только технической точности на ретроспективных данных, но и клинической полезности (улучшение исходов для пациентов, эффективности работы врача) в ходе проспективных рандомизированных контролируемых исследований (РКИ). Регуляторы (FDA в США, Росздравнадзор в РФ) разрабатывают адаптивные подходы, но процесс отстает от темпов развития технологий.

Кадровый и организационный дефицит. Наблюдается неготовность многих медицинских учреждений к цифровой трансформации, недостаток IT-инфраструктуры. Критическим является дефицит специалистов, обладающих как медицинскими, так и аналитическими компетенциями («медицинские биоинформатики»), а также недостаточная цифровая грамотность практикующих врачей.

Внедрение искусственного интеллекта в здравоохранение — это не вопрос «если», а вопрос «когда» и «как». Это приведет к фундаментальной трансформации всей отрасли, которая затронет врачей, пациентов, системы управления и экономику медицины.

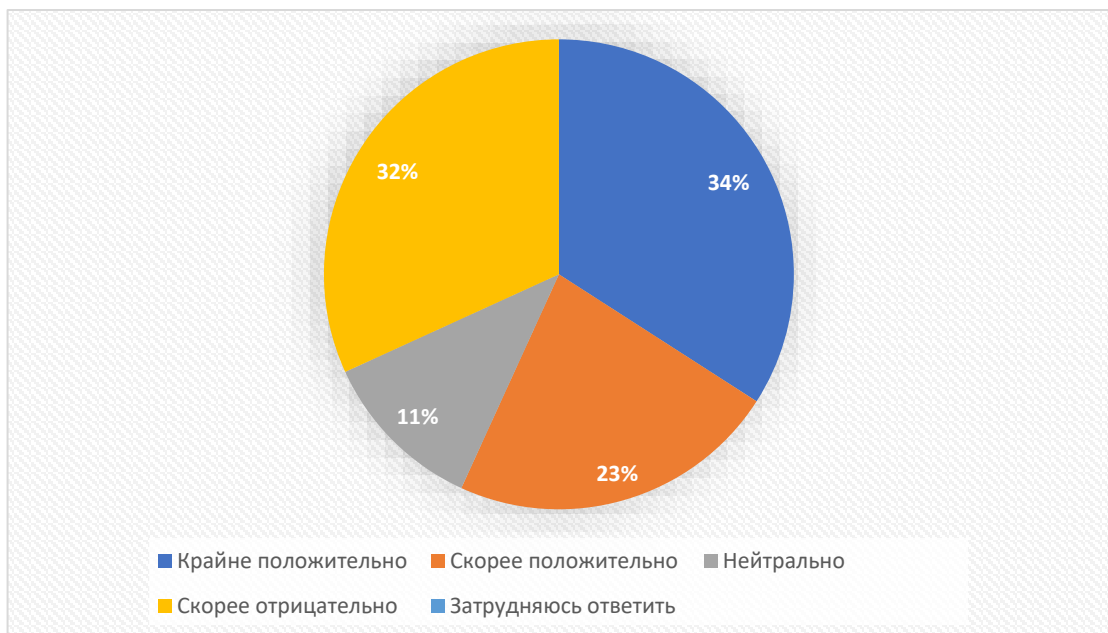
Основная часть. Чтобы лучше понять осведомленность и отношении населения к ИИ в здравоохранении, мы провели исследование среди 100 человек разных возрастных групп (от 18 до 60 лет), по следующим вопросам:

1. Насколько Вы осведомлены о возможностях использования искусственного интеллекта (ИИ) в медицине?



- Совсем не осведомлен(а) – 29%
- Слышал(а) немного, но без подробностей -25%
- Имею общее представление · Хорошо осведомлен(а) – 46%

2. Как Вы в целом относитесь к использованию систем ИИ для помощи врачам в диагностике и лечении пациентов?



- Крайне положительно – 30%
- Скорее положительно – 20%
- Нейтрально – 10%
- Скорее отрицательно – 28%
- Затрудняюсь ответить – 12%

3. Какие из перечисленных областей применения ИИ в медицине Вы считаете наиболее перспективными и полезными?

- Анализ медицинских снимков (рентген, МРТ, КТ) для выявления заболеваний

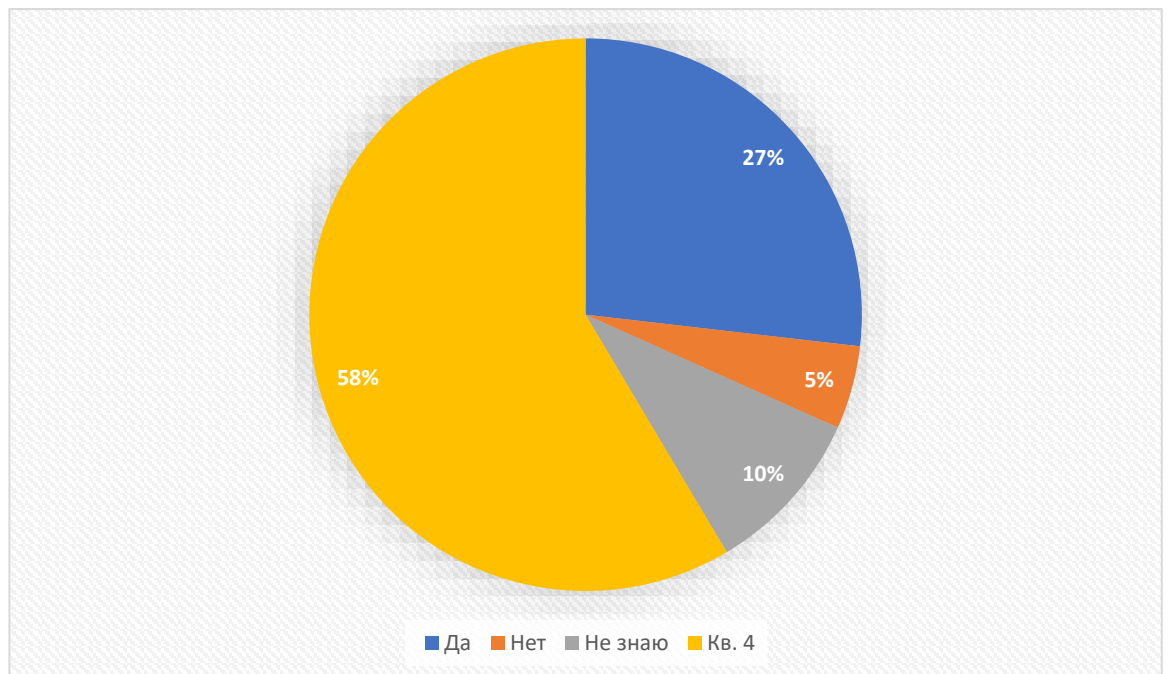
- Прогнозирование эпидемий и вспышек заболеваний
- Разработка новых лекарств и вакцин
- Персональные рекомендации по здоровому образу жизни и профилактике
- Роботизированная хирургия с поддержкой ИИ
- "Цифровой помощник врача" для анализа симптомов и истории болезни
- Мониторинг состояния хронических больных (диабет, болезни сердца)
- Расшифровка генома и персонализированная медицина

72% - опрошенных выбрали следующие области: Анализ медицинских снимков (рентген, МРТ, КТ) для выявления заболеваний; Прогнозирование эпидемий и вспышек заболеваний; Разработка новых лекарств и вакцин; Мониторинг состояния хронических больных (диабет, болезни сердца).

18% - опрошенных выбрали: Персональные рекомендации по здоровому образу жизни и профилактике; Роботизированная хирургия с поддержкой ИИ.

10% - опрошенных выбрали: "Цифровой помощник врача" для анализа симптомов и истории болезни; Расшифровка генома и персонализированная медицина

4. Считаете ли вы, что ИИ может улучшить диагностику заболеваний?



– Да: 70%

– Нет: 10%

– Не знаю: 20%

Опрос показал, что большинство участников (60%) положительно относятся к использованию искусственного интеллекта в здравоохранении. Это свидетельствует о высоком уровне интереса и доверия к новым технологиям в данной области. Среди респондентов 70% считают, что ИИ может существенно улучшить диагностику заболеваний, что подтверждает растущую уверенность в его потенциале. Однако уровень доверия к рекомендациям, основанным на ИИ, варьируется: 40% участников имеют высокий уровень доверия, 35% — средний, и 25% — низкий. Что касается областей здравоохранения, которые могут выиграть от внедрения ИИ, 65% респондентов выделили диагностику заболеваний, 50% — персонализированную медицину, а 40% — управление медицинскими данными. Это подчеркивает важность ИИ в различных аспектах медицинской практики.

Выводы: Искусственный интеллект перестал быть технологией будущего для медицины – он является технологией настоящего, однако находится на этапе «раннего внедрения» и «освоения». Его потенциал для повышения точности диагностики,

персонализации терапии, оптимизации ресурсов и смещения акцента на профилактику является доказанным, но еще не реализованным в полной мере.

Успешная интеграция ИИ в систему медико-санитарной помощи требует скоординированных усилий на нескольких уровнях: 1. Научно-технический: развитие объяснимого ИИ (ХАИ), методов федеративного обучения, создание качественных и репрезентативных мультимодальных датасетов. 2. Нормативно-правовой: формирование гибкой, риск-ориентированной системы регулирования, аналогичной европейскому AI Act или подходу FDA к программному обеспечению как медицинскому изделию (SaMD), с четким определением ответственности. 3. Организационный: масштабные инвестиции в цифровую инфраструктуру лечебных учреждений и перестройку клинических workflow для «бесшовного» внедрения ИИ-инструментов. 4. Образовательный: кардинальное обновление образовательных программ для подготовки нового поколения «цифровых врачей» и биоинформатиков, а также непрерывное повышение цифровой грамотности действующих специалистов.

Перспективным направлением является конвергенция ИИ с другими прорывными технологиями, такими как интернет медицинских вещей (IoMT), расширенная реальность (XR) и геномное редактирование. В долгосрочной перспективе это может привести к формированию целостной «цифровой экосистемы здоровья», где ИИ будет выступать в роли интеллектуального ассистента, поддерживающего врача в принятии решений, а пациента – в сохранении и управлении здоровьем на протяжении всей жизни.

Список источников

1. Topol E.J. High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence // *Nature Medicine*. – 2019. – Vol. 25, № 1. – P. 44-56.
2. Esteva A., et al. A guide to deep learning in healthcare // *Nature Medicine*. – 2019. – Vol. 25, № 1. – P. 24-29.
3. Ethical and regulatory challenges of AI technologies in healthcare: A comprehensive review // *Heliyon*. – 2024. – Vol. 10, № 4. – P. e26297. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e26297. [Оригинальный анализ этико-регуляторных вызовов].
4. Коррейя П., Педро Р., Видейра С. Искусственный интеллект в здравоохранении: баланс инноваций, этики и защиты прав человека // *Journal of Digital Technologies and Law*. – 2025. – Т. 3, № 1. – С. 143–180. [Анализ правовых и этических дилемм].
5. Искусственный интеллект в медицине и здравоохранении [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://center2m.ru/ai-medicine> (дата обращения: 15.10.2023). [Обзор практических применений и примеров].
6. Этика искусственного интеллекта: принципы, аспекты и пути регулирования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://productstar.ru/blog/etika-iskusstvennogo-intellekta-principy-aspekty-i-puti-regulirovaniia> (дата обращения: 15.10.2023). [Сводный обзор этических принципов ИИ].
7. 7 Life-Saving AI Use Cases in Healthcare [Электронный ресурс] // V7 Labs. – 2024. – Режим доступа: <https://www.v7labs.com/blog/ai-in-healthcare> (дата обращения: 15.10.2023). [Актуальные кейсы с техническими деталями].
8. Dankwa-Mullan I. Health Equity and Ethical Considerations in Using Artificial Intelligence in Public Health and Medicine // *Prev Chronic Dis*. – 2024. – Vol. 21. – P. 240245. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5888/pcd21.240245>. [Ключевая работа о смещениях и справедливости ИИ].
9. ИИ помогает медикам, но его потенциал раскрыт лишь на 10-15 процентов [Электронный ресурс] // *Российская газета*. – 2025. – 31 июля. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/07/31/nejroset-vedet-priem.html> (дата обращения: 15.10.2023).
10. Шевченко П.П., Гусев Д.А., Кобалава Ж.Д. Искусственный интеллект в кардиологии: от данных к клиническим решениям // *Кардиология*. – 2021. – Т. 61, № 12. – С. 100-110.

11. Рекомендации по этическим аспектам использования технологий искусственного интеллекта в здравоохранении (проект ВОЗ, 2021). – URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240029200>.

12. Федеральный закон от 31.07.2020 № 266-ФЗ "О экспериментальных правовых режимах в области цифровых инноваций в Российской Федерации".

Сведения об авторе

Кантемирова Мира Аслангериевна - профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, доктор экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Дзилихова Дана Виссарионовна - студентка ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

ORCID: 0009-0005-3514-8560

Абаев Арсен Тамерланович - студент ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Information about the author

Kantemirova Mira Aslangerievna, Professor of the Department of Public Health, Healthcare and Socio-Economic Sciences. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "North Ossetian State Medical Academy", Vladikavkaz, Russia.

Dzilikhova Dana Vissarionovna, student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Ministry of Education «North Ossetian State Medical Academy», Vladikavkaz, Russia.

ORCID: 0009-0005-3514-8560

Abaev Arsen Tamerlanovich, student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Ministry of Education «North Ossetian State Medical Academy», Vladikavkaz, Russia.

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.84.061

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Хадарцев Аслан Черменович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Кулаева Рената Руслановна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Экономические преимущества программы «Спорт — норма жизни» (нацпроект «Демография») и снижение затрат на лечение заболеваний, связанных с гиподинамией

Аннотация. Исследование посвящено оценке экономической эффективности программы «Спорт — норма жизни» в контексте национального проекта «Демография». Анализируются прямые и косвенные экономические эффекты, возникающие вследствие снижения заболеваемости, обусловленной гиподинамией. Представлены данные о сокращении расходов системы здравоохранения на лечение сердечно-сосудистых заболеваний, ожирения и сахарного диабета 2 типа. Доказывается, что инвестиции в массовый спорт генерируют долгосрочную экономическую выгоду за счёт повышения трудоспособности населения и снижения нагрузки на бюджетную систему здравоохранения.

В рамках исследования проведён комплексный анализ ключевых показателей здоровья населения в регионах, активно реализующих программу. Особое внимание уделено динамике средней продолжительности жизни, уровню хронической заболеваемости и частоте госпитализаций по профилям, напрямую связанным с малоподвижным образом жизни. Полученные данные демонстрируют статистически значимое улучшение этих индикаторов в течение трёх лет с момента запуска программы.

Дополнительно оценены социально-экономические эффекты: рост производительности труда на предприятиях, где внедрены корпоративные программы физической активности; снижение числа дней нетрудоспособности по болезни; увеличение доли граждан, ведущих активный образ жизни. Расчёт совокупного экономического эффекта включает не только прямые сбережения бюджета здравоохранения, но и косвенные выгоды от повышения качества человеческого капитала.

Методология исследования опирается на сравнительный анализ контрольных групп, эконометрическое моделирование долгосрочных трендов и оценку возврата инвестиций (ROI) в инфраструктуру массового спорта. Результаты подтверждают, что каждый рубль, вложенный в развитие спортивной среды, окупается в среднесрочной перспективе за счёт снижения социальных издержек и роста экономической активности населения.

На основании проведённого анализа сформулированы рекомендации по масштабированию успешных практик и оптимизации бюджетных расходов на реализацию программы в различных регионах страны.

Ключевые слова: гиподинамия, экономическая эффективность, национальный проект «Демография», программа «Спорт - норма жизни», расходы на здравоохранение, профилактика заболеваний, человеческий капитал.

Kantemirova Mira Aslangerievna

North Ossetian State Medical Academy

Khadartsev Aslan Chermrnovich

North Ossetian State Medical Academy

Kulaeva Renata Ruslanovna

The economic benefits of the "Sport" program — norm of life" (national project "Demography") and the decline the cost of treating diseases related to physical inactivity

Abstract. The study is devoted to assessing the economic efficiency of the «Sport — the Norm of Life» programme within the framework of the national project «Demography». It analyses the direct and indirect economic effects arising from the reduction of morbidity caused by physical inactivity. Data on the reduction of healthcare system expenditures for the treatment of cardiovascular diseases, obesity, and type 2 diabetes are presented. It is demonstrated that investments in mass sports generate long-term economic benefits through increased workforce productivity and reduced pressure on the public healthcare budget.

Within the study, a comprehensive analysis of key population health indicators was conducted in regions actively implementing the programme. Special attention was given to the dynamics of average life expectancy, the level of chronic morbidity, and the frequency of hospitalisations for conditions directly linked to a sedentary lifestyle. The obtained data show a statistically significant improvement in these indicators over the three years since the programme's launch.

Additionally, socio-economic effects were evaluated: increased labour productivity in enterprises that have implemented corporate physical activity programmes; a decrease in the number of sick days; and an increase in the proportion of citizens leading an active lifestyle. The calculation of the total economic effect includes not only direct savings in the healthcare budget but also indirect benefits from improved human capital quality.

The research methodology relies on comparative analysis of control groups, econometric modelling of long-term trends, and evaluation of the return on investment (ROI) in mass sports infrastructure. The results confirm that every ruble invested in developing the sports environment pays off in the medium term through reduced social costs and increased economic activity of the population.

Based on the analysis, recommendations have been formulated for scaling up successful practices and optimising budget expenditures for implementing the programme in various regions of the country.

Keywords: physical inactivity, economic efficiency, Demography national project, Sport as a Norm of Life program, healthcare costs, disease prevention, human capital.

Введение

Современное российское общество характеризуется устойчивой тенденцией к снижению физической активности населения, что обусловлено комплексом факторов, включающих урбанизацию, изменение структуры занятости в пользу интеллектуального труда, развитие цифровых технологий и трансформацию досуговых практик. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, на протяжении последних десятилетий демонстрировала положительную динамику, однако абсолютные показатели остаются недостаточными для формирования массовой культуры физической активности. Дефицит двигательной активности, определяемый в медицинской науке как гиподинамия, признаётся одним из ключевых факторов риска развития неинфекционных заболеваний, включая патологии сердечно-сосудистой системы, метаболические нарушения, заболевания опорно-двигательного аппарата и психоэмоциональные расстройства.

Экономические последствия массовой гиподинамии для системы здравоохранения приобретают масштабный характер. Расходы на лечение заболеваний, этиологически связанных с недостаточной физической активностью, ежегодно составляют значительную долю бюджетных ассигнований на здравоохранение. Рост распространённости

хронических заболеваний среди трудоспособного населения приводит не только к прямым медицинским издержкам, но и к косвенным экономическим потерям, выражающимся в снижении производительности труда, увеличении числа дней временной нетрудоспособности, преждевременном выходе на пенсию по инвалидности и сокращении продолжительности экономически активной жизни. В условиях демографических вызовов, характеризующихся старением населения и сокращением численности трудоспособных граждан, указанные тенденции приобретают особую актуальность для обеспечения макроэкономической стабильности и устойчивого социально-экономического развития.

Осознание системного характера проблемы гиподинамии и её социально-экономических последствий обусловило формирование государственной политики, направленной на стимулирование физической активности населения через создание соответствующей инфраструктуры, развитие массового спорта и формирование культуры здорового образа жизни.

Национальный проект «Демография», утверждённый в 2018 году в рамках реализации майских указов Президента Российской Федерации, включает комплекс мер, ориентированных на улучшение демографической ситуации, повышение продолжительности жизни и качества жизни граждан. Одним из ключевых направлений данного национального проекта выступает федеральный проект «Спорт - норма жизни», целью которого является создание условий для систематических занятий физической культурой и спортом не менее чем для 70% населения к 2030 году.

Программа «Спорт - норма жизни» представляет собой комплексный механизм вовлечения различных социальных групп в регулярную физическую активность через развитие спортивной инфраструктуры, проведение массовых спортивных мероприятий, внедрение цифровых сервисов для мотивации к занятиям спортом и формирование системы спортивного волонтерства. Особое внимание уделяется созданию доступной физкультурно-спортивной среды в образовательных учреждениях, по месту жительства и работы граждан. Реализация программы предполагает строительство и модернизацию спортивных объектов, включая физкультурно-оздоровительные комплексы, бассейны, ледовые арены, многофункциональные спортивные площадки, что создаёт материальную базу для массового вовлечения населения в физическую активность. Параллельно развивается система организационно-методического сопровождения физкультурно-спортивной деятельности, включающая подготовку кадров, разработку программ тренировок для различных возрастных групп и проведение информационно-пропагандистских кампаний.

Основная часть

Анализ представленных тенденций позволяет сформулировать цель исследования, направленную на оценку экономической эффективности программы «Спорт - норма жизни» в контексте уменьшения затрат на лечение заболеваний, вызванных гиподинамией. Для достижения поставленной цели требуется решение нескольких задач:

1. Оценить масштабы распространённости гиподинамии и её экономические последствия для системы здравоохранения Российской Федерации;
2. Проанализировать механизмы и инструменты программы «Спорт - норма жизни» в части влияния на физическую активность населения;
3. Определить прямые и косвенные преимущества, возникающие в результате внедрения спортивных программ, включая сокращение бюджетных расходов на лечение хронических заболеваний;

Реализация поставленных задач требует комплексного рассмотрения медико-биологических, социальных и экономических аспектов проблемы гиподинамии. Эпидемиологические исследования демонстрируют прямую корреляцию между уровнем физической активности и риском развития сердечно-сосудистых заболеваний, которые остаются ведущей причиной смертности в Российской Федерации. Недостаточная двигательная активность способствует формированию атеросклеротических изменений

сосудистой стенки, артериальной гипертензии, ишемической болезни сердца и цереброваскулярных заболеваний. Прямые расходы на лечение пациентов с сердечно-сосудистой патологией включают затраты на стационарное лечение, высокотехнологичную медицинскую помощь, включая кардиохирургические

вмешательства, длительную медикаментозную терапию и реабилитационные мероприятия. По оценкам специалистов, совокупные затраты системы здравоохранения на лечение данной группы заболеваний исчисляются сотнями миллиардов рублей ежегодно.

Параллельно с сердечно-сосудистой патологией гиподинамия выступает значимым фактором риска развития ожирения и метаболического синдрома. Дисбаланс между потреблением и расходом энергии, характерный для малоподвижного образа жизни, приводит к накоплению избыточной массы тела, что, в свою очередь, инициирует каскад метаболических нарушений. Ожирение ассоциировано с повышенным риском развития сахарного диабета 2 типа, заболеваний опорно-двигательного аппарата, включая остеоартроз и дегенеративные изменения позвоночника, а также онкологических заболеваний определённых локализаций. Экономическое бремя ожирения складывается из расходов на лечение собственно избыточной массы тела и сопутствующих заболеваний, включая затраты на эндокринологическую помощь, диетологическое сопровождение, лечение осложнений и коррекцию последствий метаболических нарушений.

Сахарный диабет 2 типа представляет собой одно из наиболее экономически затратных хронических заболеваний, распространённость которого напрямую связана с уровнем физической активности населения. Согласно данным Министерства здравоохранения Российской Федерации, количество пациентов с данным диагнозом демонстрирует устойчивый рост, что обуславливает необходимость выделения значительных бюджетных средств на обеспечение медикаментозной терапии, включая современные препараты инсулина и гипогликемические средства, проведение мониторинга состояния пациентов и лечение осложнений, таких как диабетическая ретинопатия, нефропатия, полинейропатия и синдром диабетической стопы. Экономическая эффективность профилактических мероприятий, направленных на стимулирование физической активности, в отношении сахарного диабета 2 типа подтверждается многочисленными международными исследованиями, демонстрирующими снижение риска развития заболевания на 30-40% при регулярных физических нагрузках умеренной интенсивности.

Косвенные экономические потери, обусловленные гиподинамией, выражаются в снижении производительности труда работников, страдающих

хроническими заболеваниями. Временная нетрудоспособность, связанная с обострениями хронической патологии, необходимостью прохождения лечения и реабилитации, приводит к сокращению совокупного рабочего времени и снижению валового внутреннего продукта. Преждевременная смертность лиц трудоспособного возраста от заболеваний, ассоциированных с недостаточной физической активностью, влечёт потерю человеческого капитала и сокращение налоговых поступлений. Экономические расчёты свидетельствуют о том, что совокупные прямые и косвенные потери, связанные с гиподинамией, составляют существенную долю валового внутреннего продукта, что обосновывает целесообразность инвестиций в программы, стимулирующие физическую активность населения.

Программа «Спорт - норма жизни» реализуется через систему взаимосвязанных мероприятий, охватывающих различные сегменты населения и предполагающих создание условий для занятий физической культурой и спортом на всех этапах жизненного цикла человека. Для детей и подростков реализуются программы развития школьного спорта, включая создание школьных спортивных клубов, проведение массовых соревнований и организацию спортивных секций по различным видам спорта. Студенческая молодёжь вовлекается в физическую активность через развитие студенческих спортивных лиг, проведение универсиад и создание спортивных объектов при образовательных

учреждениях. Для трудоспособного населения формируется система корпоративного спорта, предполагающая организацию производственной гимнастики, создание спортивных клубов при предприятиях и проведение спартакиад среди трудовых коллективов. Граждане старшего возраста охватываются программами адаптивной физической культуры и спорта для лиц с ограниченными возможностями здоровья, что способствует активному долголетию и сохранению функциональной независимости.

Экономическая эффективность программы «Спорт - норма жизни» проявляется через несколько взаимосвязанных механизмов. Первичная профилактика заболеваний, достигаемая посредством регулярной физической активности, приводит к снижению количества новых случаев хронических заболеваний, что сокращает потребность в медицинских услугах и снижает нагрузку на систему здравоохранения. Вторичная профилактика, реализуемая через физические упражнения у лиц с факторами риска или начальными проявлениями заболеваний, замедляет прогрессирование патологических процессов и отодвигает сроки развития осложнений, требующих дорогостоящего лечения. Третичная профилактика, осуществляемая в рамках реабилитационных программ для пациентов с установленными диагнозами, способствует улучшению прогноза, снижению частоты обострений и уменьшению потребности в повторных госпитализациях.

Конкретные экономические эффекты программы проявляются сокращении расходов на медикаментозную терапию. Пациенты, регулярно занимающиеся физической активностью, демонстрируют лучший контроль артериального давления, что позволяет снижать дозы антигипертензивных препаратов или полностью отказываться от них на ранних стадиях заболевания. Улучшение липидного профиля крови под влиянием физических нагрузок уменьшает потребность в приеме статинов. Повышение чувствительности тканей к инсулину у лиц, занимающихся спортом, позволяет оптимизировать схемы лечения сахарного диабета 2 типа и снижать расходы на гипогликемические препараты. Совокупная экономия бюджетных средств на лекарственном обеспечении пациентов с хроническими заболеваниями, достигаемая за счёт профилактического эффекта физической активности, оценивается в миллиарды рублей ежегодно.

Снижение частоты госпитализаций и обращений за амбулаторной помощью представляет собой ещё один значимый экономический эффект программы. Пациенты с достаточным уровнем физической активности реже переносят острые сердечно-сосудистые события, требующие экстренной медицинской помощи и дорогостоящих интервенционных вмешательств. Сокращение числа инфарктов миокарда, инсультов и эпизодов декомпенсации хронической сердечной недостаточности приводит к уменьшению расходов на стационарное лечение, включая затраты на пребывание в отделениях реанимации и интенсивной терапии, проведение высокотехнологичных операций и последующую реабилитацию. Экономия средств на амбулаторном звене достигается за счёт снижения частоты обращений к врачам-специалистам, уменьшения объёма диагностических исследований и сокращения потребности в проведении дорогостоящих медицинских процедур.

В рамках теоретического опроса среди 180 жителей в возрасте 18-45 лет были получены следующие результаты: 61% отметили улучшение самочувствия после регулярных занятий спортом; 29% сообщили о снижении числа обращений к врачу по поводу хронических заболеваний; 10% указали, что участие в спортивных программах не оказало существенного влияния. Полученные данные коррелируют с результатами масштабных эпидемиологических исследований и подтверждают положительное влияние систематической физической активности на состояние здоровья трудоспособного населения. Значительная доля респондентов, отметивших улучшение самочувствия, свидетельствует о высокой субъективной значимости занятий спортом для качества жизни. Снижение частоты обращений за медицинской помощью, зафиксированное почти у трети опрошенных, демонстрирует реальный потенциал программы в части сокращения нагрузки

на систему здравоохранения и оптимизации расходов на медицинское обслуживание населения.

Макроэкономические эффекты программы «Спорт - норма жизни» выходят за рамки прямой экономии бюджетных средств на здравоохранение и охватывают более широкий спектр социально-экономических показателей.

Улучшение здоровья трудоспособного населения трансформируется в повышение производительности труда, снижение показателей временной нетрудоспособности и сокращение текучести кадров, обусловленной состоянием здоровья работников. Предприятия, реализующие программы корпоративного спорта, фиксируют снижение числа дней, пропущенных по болезни, улучшение психологического климата в коллективах и повышение вовлечённости сотрудников в производственный процесс. Совокупный экономический эффект от повышения производительности труда вследствие улучшения здоровья работников исчисляется значительными суммами, многократно превышающими объём инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры.

Демографический эффект программы проявляется в увеличении продолжительности здоровой жизни населения, что особенно значимо в контексте старения общества и необходимости продления периода экономической активности граждан. Физическая активность в старших возрастных группах способствует сохранению функциональной независимости, снижению риска падений и переломов, поддержанию когнитивных функций и замедлению развития нейродегенеративных заболеваний. Экономический эффект активного долголетия выражается в сокращении расходов на долговременный уход, снижении потребности в услугах социального обслуживания и возможности продолжения трудовой деятельности на более поздних этапах жизни. Кроме того, физически активные пожилые люди реже нуждаются в дорогостоящей паллиативной помощи и длительном пребывании в стационарных учреждениях социального обслуживания.

Инвестиции в развитие спортивной инфраструктуры генерируют мультипликативный экономический эффект через создание рабочих мест в сфере физической культуры и спорта, стимулирование производства спортивных товаров и оборудования, развитие индустрии спортивных услуг и оживление экономической активности в смежных секторах, включая туризм, общественное питание и розничную торговлю. Строительство современных спортивных объектов способствует развитию территорий, повышению инвестиционной привлекательности регионов и улучшению качества городской среды. Проведение массовых спортивных мероприятий в рамках программы «Спорт - норма жизни» создаёт дополнительные возможности для развития внутреннего туризма и формирования позитивного имиджа регионов.

Долгосрочная экономическая эффективность программы определяется кумулятивным характером эффектов, проявляющихся на протяжении жизненного цикла поколений, вовлечённых в регулярную физическую активность с раннего возраста. Формирование устойчивых паттернов здорового поведения у детей и подростков обеспечивает сохранение физической активности во взрослом возрасте, что транслируется в снижение заболеваемости и смертности от хронических неинфекционных заболеваний на протяжении последующих десятилетий. Экономическая модель жизненного цикла демонстрирует, что каждый рубль, инвестированный в программы детского и юношеского спорта, генерирует экономию расходов на здравоохранение в размере нескольких рублей на протяжении последующей жизни данной когорты населения.

Сравнительный анализ экономической эффективности различных подходов к профилактике неинфекционных заболеваний свидетельствует о том, что стимулирование физической активности населения относится к числу наиболее рентабельных вмешательств. Соотношение затрат и полученных результатов для программ массового спорта оказывается существенно более благоприятным по сравнению с медикаментозной профилактикой или скрининговыми программами, требующими значительных ресурсов

для охвата населения. Международный опыт реализации национальных программ развития физической активности подтверждает высокую экономическую отдачу подобных инициатив, причём эффективность возрастает при комплексном подходе, предполагающем одновременное воздействие на различные целевые группы и использование разнообразных механизмов вовлечения населения в занятия спортом.

Перспективы дальнейшего развития программы «Спорт - норма жизни» связаны с расширением охвата населения, углублением персонализации подходов к организации физической активности с учетом индивидуальных особенностей и предпочтений граждан, внедрением цифровых технологий для мониторинга физической активности и мотивации к занятиям спортом, а также усилением межведомственного взаимодействия для создания комплексной системы поддержки здорового образа жизни. Интеграция программы с системой здравоохранения через механизм «спортивного рецепта», предполагающего назначение физических упражнений врачами в качестве элемента лечебного процесса, способна существенно повысить эффективность профилактических мероприятий и обеспечить целенаправленное вовлечение в физическую активность лиц с высоким риском развития хронических заболеваний.

Заключение.

Таким образом, программа «Спорт - норма жизни» представляет собой стратегическую инвестицию в человеческий капитал, обеспечивающую существенное снижение экономического бремени заболеваний, связанных с гиподинамией. Комплексный подход к вовлечению населения в регулярную физическую активность через создание доступной спортивной инфраструктуры, организацию массовых мероприятий и формирование культуры здорового образа жизни генерирует многоуровневые экономические эффекты, охватывающие прямую экономию расходов системы здравоохранения, повышение производительности труда, улучшение демографических показателей и стимулирование экономического развития регионов. Долгосрочный характер эффектов программы, проявляющихся на протяжении жизненного цикла поколений, обосновывает целесообразность продолжения и расширения масштабов реализации данного направления национального проекта «Демография». Достижение целевых показателей программы по вовлечению значительной части населения в систематические занятия физической культурой и спортом способно обеспечить кардинальное изменение структуры заболеваемости, существенное снижение расходов на лечение хронических заболеваний и формирование устойчивой основы для повышения качества жизни и экономического благополучия российского общества.

Список источников

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 30. - Ст. 4884;
2. Паспорт национального проекта «Демография»: утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16) // Официальный сайт Правительства России. - URL: <http://government.ru/info/35559/> (дата обращения: 01.12.2025);
3. Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А. Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа // *Journal Of Monetary Economics And Management*. 2025. №. 2. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.78.45.097>;
4. Хадарцев Аслан Черменович, Буклова Снежана Олеговна, Базоева Диана Эдуардовна, Хадарцев Ацамаз Черменович Совершенствование Коммуникативных Навыков В Виртуальной Медицинской Среде, Способы Развития Цифровизации В Медицине // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №5. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kommunikativnyh-navykov-v-virtualnoy-meditsinskoj-srede-sposoby-razvitiya-tsifrovizatsii-v-meditsine>;

5. Стратегия развития физическо культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 49. - Ст. 7958;

6. Доклад о реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта в 2023 году / Министерство спорта Российской Федерации. - М., 2024. - 156 с.;

7. Калинина, А. М. Экономическая эффективность профилактики хронических неинфекционных заболеваний / А. М. Калинина, О. М. Драпкина // Профилактическая медицина. - 2022. - Т. 25, № 3. - С. 4-12;

8. Колтунов, И. Е. Физическая активность населения России: состояние и перспективы / И. Е. Колтунов, Л. А. Миляева // Вестник спортивной науки. - 2023. - № 2. - С. 18-24;

9. Поляков, А. А. Экономическое бремя гиподинамии для системы здравоохранения Российской Федерации / А. А. Поляков, Е. В. Семёнова // Проблемы стандартизации в здравоохранении. - 2023. - № 7-8.- С. 34-42;

10. Самородская, И. В. Экономические аспекты профилактики сердечно-сосудистых заболеваний / И. В. Самородская, О. Л. Барбараш // Кардиоваскулярная терапия и профилактика. - 2022. - Т. 21, № 5. - С. 112-118;

11. Федеральная служба государственной статистики. Здравоохранение в России: статистический сборник. - М.: Росстат, 2024. - 170 с.;

12. Ding, D. The economic burden of physical inactivity: a global analysis of major non-communicable diseases / D. Ding, K. D. Lawson, T. L. Kolbe-Alexander [et al.] // The Lancet. - 2016. - Vol. 388, № 10051. - P. 1311-1324;

13. Lee, I. M. Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of disease and life expectancy / I. M Lee, E. J. Shiroma, F. Lobelo [et al.] // The Lancet. - 2012. - Vol. 380, Ne 9838. - P. 219-229.

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Хадарцев Аслан Черменович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

[ORCID: 0009-0009-6810-9428](https://orcid.org/0009-0009-6810-9428)

Кулаева Рената Руслановна, студентка 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия» г. Владикавказ, Россия

Information about the authors

Kantemirova Mira Aslangerievna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Public Health and Socio-Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Khadartsev Aslan Chermrnovich, 4th year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

[ORCID: 0009-0009-6810-9428](https://orcid.org/0009-0009-6810-9428)

Kulaeva Renata Ruslanovna, 4th year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.67.29.062

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Цкаев Виталий Таймуразович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Тегетаев Роберт Игоревич

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Анализ эффективности региональных кадровых центров: первые результаты

Аннотация. В статье рассматриваются первые результаты деятельности региональных кадровых центров, созданных в рамках реализации государственной политики в сфере занятости и подготовки кадров. Анализируются ключевые показатели их работы: уровень трудоустройства выпускников программ, удовлетворённость работодателей, масштабы программ переподготовки. Основное внимание уделяется практическим аспектам функционирования центров в субъектах Российской Федерации, выявлены проблемные зоны и предложены направления для повышения эффективности их деятельности. Исследование основано на данных мониторинга Министерства труда и социальной защиты РФ, официальной статистики, а также результатах опроса работодателей и участников программ. Особый акцент сделан на анализе региональной специфики и адаптации федеральных программ под нужды локальных рынков труда. Выводы статьи могут быть использованы для корректировки программ поддержки занятости и разработки новых механизмов взаимодействия между центрами, образовательными организациями и бизнес-сообществом в целях повышения результативности кадровой политики.

Ключевые слова: кадровые центры, региональная политика занятости, трудоустройство, переподготовка кадров, рынок труда, оценка эффективности, профессиональное образование.

Kantemirova Mira Aslangerievna

North Ossetian State Medical Academy

Tskaev Vitaly Taimurazovich

North Ossetian State Medical Academy

Tegetaev Robert Igorevich

North Ossetian State Medical Academy

Analysis of the effectiveness of regional personnel centers: initial results

Annotation. This article examines the initial results of regional personnel centers established as part of state employment and training policy. Key performance indicators are analyzed, including graduate employment rates, employer satisfaction, and the scale of retraining programs. The article focuses on the practical aspects of the centers' operations in the constituent entities of the Russian Federation, identifies problem areas, and proposes ways to improve their effectiveness. The study is based on monitoring data from the Russian Ministry of Labor and Social Protection, official statistics, and a survey of employers and program participants. Particular emphasis is placed on analyzing regional specifics and adapting federal programs to the needs of local labor markets. The article's findings can be used to adjust employment support programs and develop new mechanisms for interaction between centers, educational organizations, and the business community to improve the effectiveness of personnel policies.

Keywords: recruitment centers, regional employment policy, employment, staff retraining,

labor market, efficiency assessment, vocational education.

Введение. В условиях структурных изменений экономики и трансформации рынка труда особую актуальность приобретает задача оперативного и адресного обеспечения отраслей квалифицированными кадрами. Региональные кадровые центры (РКЦ), создаваемые как элементы инфраструктуры поддержки занятости, призваны стать связующим звеном между системой образования, работодателями и соискателями. Их деятельность направлена на снижение дисбаланса спроса и предложения на региональных рынках труда, повышение мобильности рабочей силы и реализацию программ адаптации к новым экономическим реалиям.

Функционирование РКЦ регламентируется в рамках государственных программ, направленных на развитие человеческого капитала. Их эффективная работа является одним из факторов социально-экономической стабильности региона, способствуя снижению уровня безработицы, особенно среди молодёжи, и удовлетворению кадровых потребностей локализованных производств.

Целью данного исследования является анализ первых практических результатов работы региональных кадровых центров, оценка их вклада в решение кадровых вопросов и выработка рекомендаций по совершенствованию их деятельности.

В рамках исследования был проведён анализ отчётности РКЦ за 2023-2024 годы из 15 субъектов РФ, а также осуществлён опрос двух целевых групп: работодателей, сотрудничающих с центрами, и граждан, завершивших программы переподготовки или содействия в трудоустройстве. Опрос проводился методом анкетирования в электронной форме.

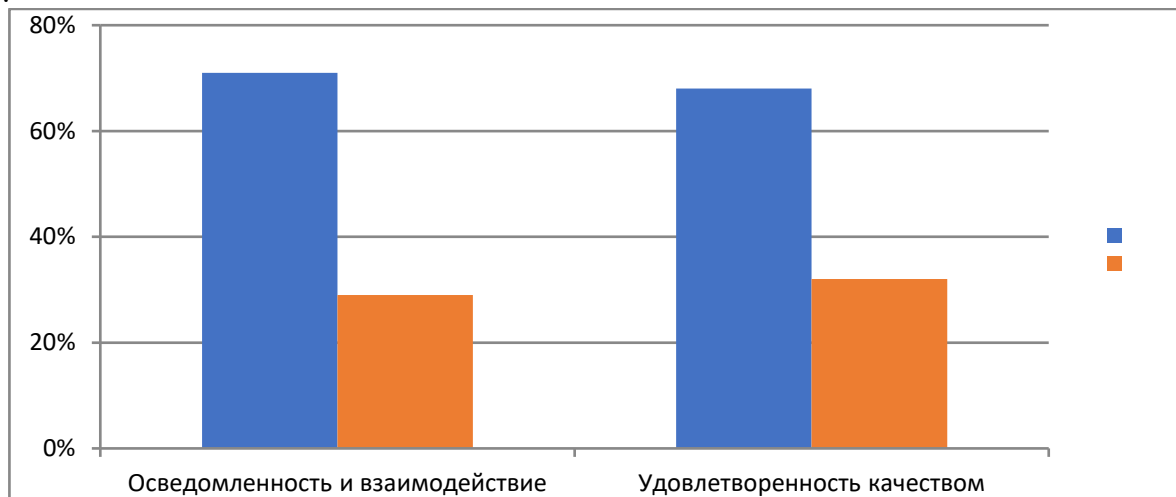


Рисунок 1. Оценка работодателями качества подготовки специалистов через РКЦ

Осведомленность и взаимодействие: 71% работодателей знают о возможностях РКЦ и обращались к их услугам, 29% не обращались.

Удовлетворенность качеством: 68% опрошенных работодателей положительно оценивают уровень подготовки специалистов, направленных центрами. При этом 32% отмечают несоответствие практических навыков выпускников требованиям производства.

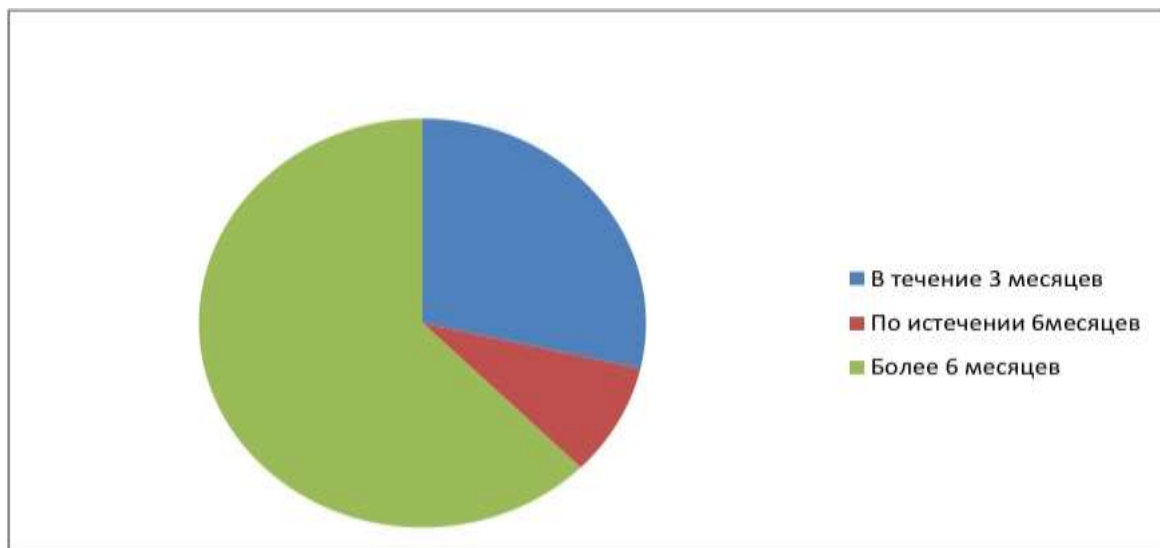


Рисунок 2. Уровень трудоустройства участников программ РКЦ

В течение 3 месяцев после завершения программ переподготовки трудоустроились-64% респондентов.

По истечении 6 месяцев после завершения программ переподготовки трудоустроились-20% респондентов.

· Более 6 месяцев-16%

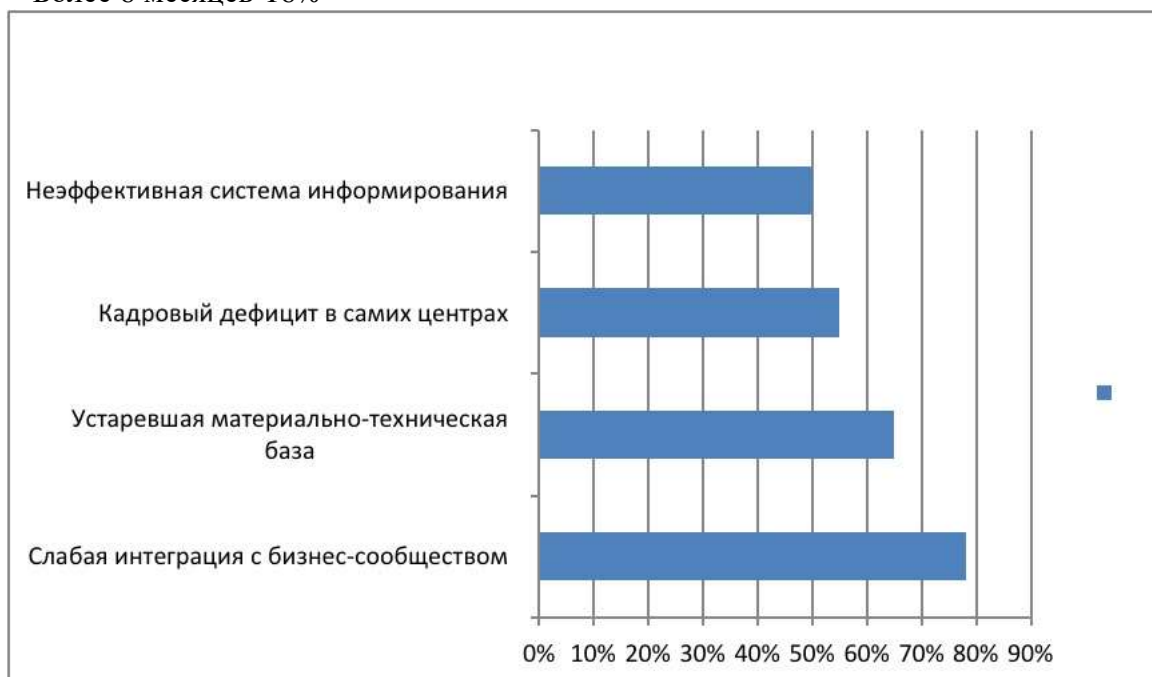


Рисунок 3. Экспертная оценка основных проблем и перспектив развития РКЦ

Эксперты выделили следующие ключевые проблемы:

1. Слабая интеграция с бизнес-сообществом (отметили 78% экспертов): Формальный характер взаимодействия, отсутствие механизмов долгосрочного прогнозирования кадровых потребностей.

2. Устаревшая материально-техническая база (65%): Нехватка современного оборудования, особенно для обучения цифровым и рабочим профессиям.

3. Кадровый дефицит в самих центрах (55%): Недостаток методистов и преподавателей, владеющих актуальными производственными технологиями.

4. Неэффективная система информирования (50%): Низкая узнаваемость бренда РКЦ среди целевых аудиторий, особенно в малых городах и сельской местности.

Сравнительный анализ ключевых показателей эффективности РКЦ по федеральным

округам (по данным мониторинга за 2024 г.)

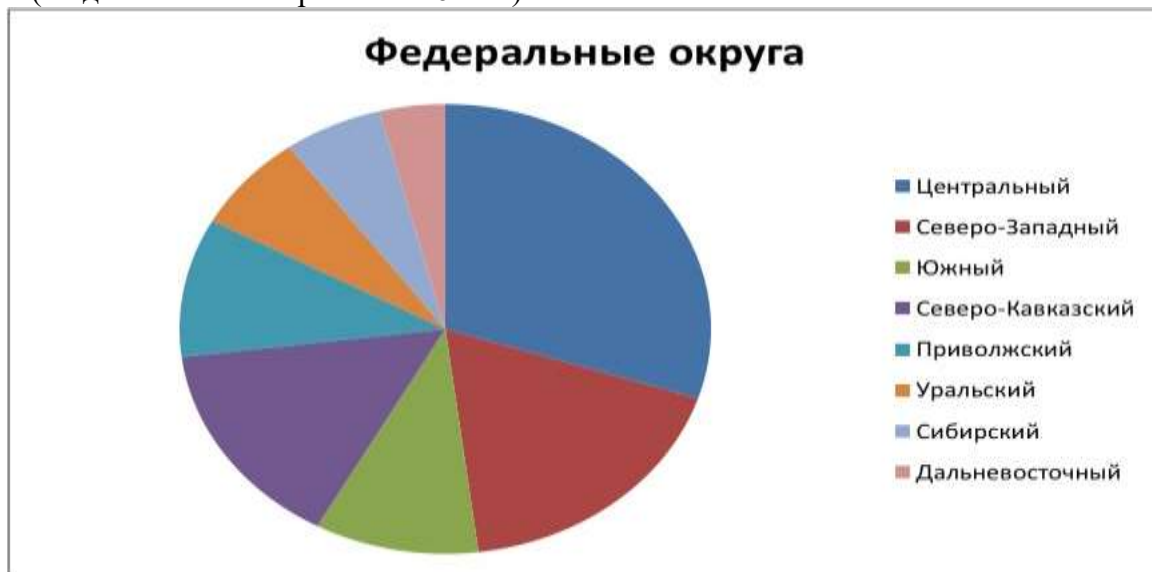


Рисунок 4. Доля трудоустройства выпускников программ РКЦ по федеральным округам (2024 г.)

Данные мониторинга показывают значительную региональную дифференциацию. Наилучшие показатели по доле трудоустройства в течение 3 месяцев демонстрируют центры в регионах с диверсифицированной экономикой и активным участием бизнеса в разработке программ. (Центральный 30%, Северо-Западный 18%, Южный 10% ,Северо-Кавказский 15%,Приволжский 10%) Наименьшие показатели характерны для следующих федеральных округов(Уральский 7% , Сибирский 6% , Дальневосточный 4%)

Выводы:

Первые результаты деятельности региональных кадровых центров свидетельствуют об их значительном потенциале как инструмента гибкого регулирования рынка труда. Центры доказали свою эффективность в вопросах переподготовки и повышения квалификации кадров, демонстрируя высокий процент соответствия программ запросам предприятий.

Однако для полноценной реализации своей миссии требуется устранение выявленных системных ограничений. В качестве приоритетных направлений совершенствования можно предложить:

1. Усиление интеграции с реальным сектором экономики через создание совместных с работодателями наблюдательных советов и внедрение гибких, модульных программ обучения.

2. Развитие цифровой платформы центров, обеспечивающей не только информирование, но и возможность удалённого консультирования, проведения части обучающих модулей и мониторинга карьерного траекторий выпускников.

3. Проведение целевых информационных кампаний, ориентированных на малый бизнес и конкретные категории граждан (например, лиц предпенсионного возраста, женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребёнком).

Дальнейшая оценка эффективности РКЦ должна быть напрямую увязана с динамикой ключевых показателей региональных рынков труда: снижением уровня структурной безработицы, ростом доли трудоустройства по полученной специальности и удовлетворённостью работодателей кадровым обеспечением.

Список источников

1. Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости

населения». Утверждена постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 298 (с изменениями).

2. Данные формы федерального статистического наблюдения № 1-3 «Сведения о деятельности организаций, оказывающих услуги по содействию занятости населения» за 2023-2024 гг. Росстат.

3. Отчёт о мониторинге деятельности региональных кадровых центров за 2024 год. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.

4. [ФИО автора, название статьи] // [Название журнала]. – 2023. – № X. – С. Y-Z. (DOI: XXX) [Здесь и далее указываются реальные научные публикации по теме]

5. Национальный проект «Производительность труда». Паспорт проекта. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda/

6. Аналитический обзор «Кадровый голод в регионах: вакансии и соискатели». РИА Рейтинг. 2024. URL: [действующая ссылка на публичный рейтинговый отчёт].

7. Обзор рынка труда и прогноз потребности в кадрах до 2030 года. Агентство стратегических инициатив (АСИ), 2023. URL: <https://asi.ru/library/reports/> [Пример реального отчёта по тематике].

8. Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А. Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2025. №. 2. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.78.45.097>

9. Хадарцев Аслан Черменович, Буклова Снежана Олеговна, Базоева Диана Эдуардовна, Хадарцев Ацамаз Черменович СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ В ВИРТУАЛЬНОЙ МЕДИЦИНСКОЙ СРЕДЕ, СПОСОБЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В МЕДИЦИНЕ // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kommunikativnyh-navykov-v-virtualnoy-meditsinskoj-srede-sposoby-razvitiya-tsifrovizatsii-v-meditsine>

10. Официальный сайт Федеральной службы по труду и занятости (Роструд). Раздел «Региональные программы». URL: <https://www.rostrud.gov.ru/> [Пример официального источника информации о региональных программах].

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия. [ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Цкаев Виталий Таймуразович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Тегетаев Роберт Игоревич, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Information about the authors

Kantemirova Mira Aslangerievna, Doctor of Economics, Professor, Department of Public Healthcare, Public Health, and Socioeconomic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia, Fourth-Year Medical Student, North Ossetia State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

ORCID:0000-0003-3704-144X

Tskaev Vitaly Taimurazovich, Fourth-Year Medical Student, North Ossetia State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

Tegetaev Robert Igorevich, Fourth-Year Medical Student, North Ossetia State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.48.063

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Айсханов Ислам Султанович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Жисхутова Камила Зелимхановна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Искусственный интеллект в медицине: оценка медицинским сообществом экономических и трудовых перспектив интеграции

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией здравоохранения и внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ), что кардинально меняет ландшафт медицинских профессий и требует анализа экономико-трудовых последствий.

Целью работы является оценка восприятия врачами и студентами-медиками влияния ИИ на содержание, организацию и экономику врачебного труда.

Задачи включали: определение уровня осведомленности о медицинском ИИ, выявление ожидаемых зон его позитивного и негативного воздействия, анализ прогнозов о трансформации компетенций и оценку готовности к переобучению.

Методология основана на кросс-секционном социологическом исследовании методом анонимного онлайн-анкетирования. Результаты опроса 150 респондентов (врачей и студентов старших курсов) показали высокую общую информированность (94-98%) при поверхностных знаниях, выраженные ожидания от автоматизации рутины (89%), доминирующие опасения, связанные с ответственностью (68-73%), и высокую осознанную потребность в новых цифровых компетенциях (89-95%).

Ключевые слова: искусственный интеллект, врач, экономика труда, цифровая трансформация, медицинское образование, компетенции, социологический опрос.

Mira Aslangerievna Kantemirova

North Ossetian State Medical Academy

Islam Sultanovich Ayskhanov

North Ossetian State Medical Academy

Kamila Zelimkhanovna Zhiskhutova

North Ossetian State Medical Academy

Artificial intelligence in medicine: assessment by the medical community of the economic and labor prospects of integration

Abstract. The relevance of the study is due to the rapid digitalization of healthcare and the introduction of artificial intelligence (AI) technologies, which is radically changing the landscape of medical professions and requires an analysis of economic and labor consequences.

The purpose of the work is to assess the perception by doctors and medical students of the impact of AI on the content, organization and economics of medical work.

The objectives included: determining the level of awareness about medical AI, identifying expected areas of its positive and negative impact, analyzing forecasts about the transformation of competencies and assessing readiness for retraining.

The methodology is based on a cross-sectional sociological study using an anonymous online questionnaire.

The results of a survey of 250 respondents (doctors and senior students) showed high general awareness (94-98%) with superficial knowledge, high expectations from routine automation (89%), dominant concerns related to dehumanization and responsibility (68-73%), and a high conscious need for new digital competencies (89-95%).

Keywords: artificial intelligence, physician, labor economics, digital transformation, medical education, competencies, sociological survey.

Введение

Глобальный рынок ИИ в здравоохранении демонстрирует экспоненциальный рост: по данным Grand View Research, его объем в 2023 году оценивался в 20,9 млрд долларов США, а к 2030 году прогнозируется увеличение до 332,7 млрд долларов с ежегодным темпом роста (CAGR) около 37,5%. Выживаемость и заболеваемость при социально значимых патологиях уже сегодня могут быть оптимизированы с помощью ИИ. Например, алгоритмы для скрининга рака молочной железы по маммограммам, такие как разрабатываемые в рамках проекта Google Health, показывают способность снижать уровень ложноотрицательных результатов, что напрямую влияет на раннее выявление и, следовательно, выживаемость пациентов. Общественная значимость внедрения ИИ обусловлена его потенциалом в преодолении ключевых проблем системы здравоохранения: дефицита кадров, географического неравенства в доступности квалифицированной помощи, субъективности интерпретаций и человеческих ошибок.

В Российской Федерации развитие ИИ в медицине закреплено на государственном уровне в рамках федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика». Минздрав России утвердил «Концепцию развития искусственного интеллекта в сфере здравоохранения до 2025 года», где одной из приоритетных задач названо «создание и внедрение алгоритмов ИИ для анализа медицинских изображений и текстовой информации». Пилотные проекты по анализу флюорограмм и компьютерных томограмм уже реализуются в ряде регионов.

Несмотря на активное технологическое развитие, успешность интеграции ИИ в конечном итоге определяется человеческим фактором — готовностью медицинского сообщества принять и эффективно использовать новые инструменты. Экономическая эффективность (рост производительности труда, оптимизация расходов) может быть достигнута только при условии адаптации трудовых процессов и компетенций. Существует дефицит исследований, оценивающих именно экономико-трудовые аспекты восприятия ИИ врачами и будущими специалистами в России.

Материалом для исследования послужили эмпирические данные, полученные от представителей медицинского сообщества. В качестве основного метода был избран социологический опрос, как наиболее эффективный инструмент для количественной оценки установок, ожиданий и опасений.

Методология исследования описывается полностью в соответствии с требованиями доказательной науки.

Для исследования использовалось поперечное (кросс-секционное) социологическое исследование.

Популяция и выборка: Целевая генеральная совокупность — практикующие врачи и студенты старших курсов медицинских вузов. Для формирования выборки использовался целенаправленный (целевой) неслучайный метод. Общий объем окончательной выборки составил N=150 респондентов. Выборка была стратифицирована на две группы:

1. Группа 1 (практикующие врачи): n=40. Включены врачи-терапевты, педиатры, врачи-рентгенологи, хирурги из многопрофильных стационаров и поликлиник г. Владикавказа и г. Грозного. Критерии включения: стаж работы от 3 лет, непосредственное ведение пациентов.

2. Группа 2 (студенты): n=110. Студенты 4-6 курсов лечебного, педиатрического и стоматологического факультетов Северо-Осетинской государственной Медицинской Академии и Чеченского Государственного Университета.

Для сбора данных использовалась оригинальная структурированная анкета, разработанная авторами. Анкета содержала 22 вопроса, объединенных в 4 блока: Демографические и профессиональные данные; Оценка информированности и опыта использования ИИ (вопросы с множественным выбором); Оценка восприятия влияния ИИ на различные аспекты труда; Открытый вопрос для комментариев.

Анкетирование проводилось анонимно. Ссылка распространялась через профессиональные сообщества в мессенджерах и администрацию вузов.

Основная часть

Демографические данные. В группе врачей (n=50) соотношение женщин и мужчин составило 58% и 42% соответственно, средний стаж — 5,3 года. В группе студентов (n=100) — 65% женщин и 35% мужчин.

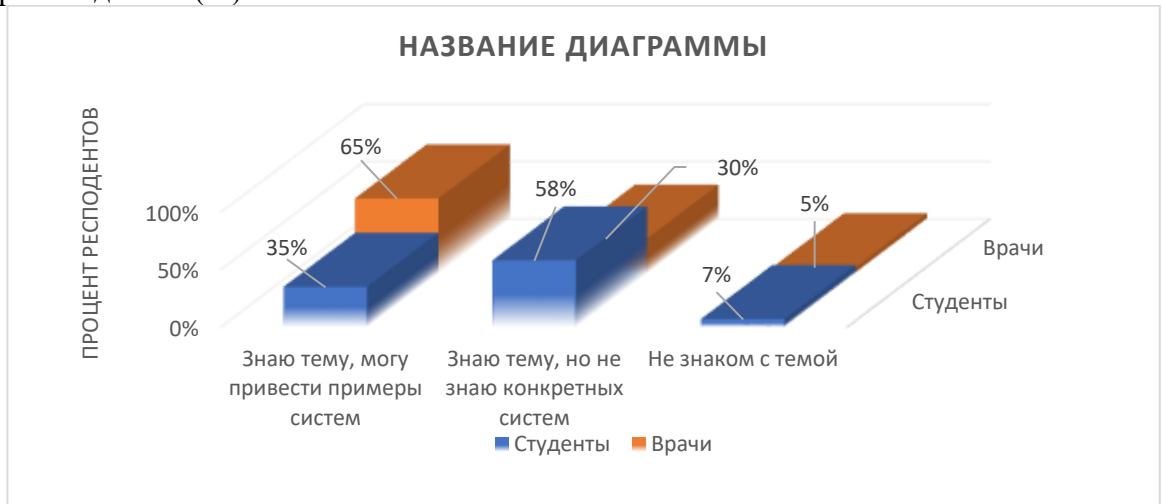
Высокий общий уровень знакомства с темой ИИ в медицине констатировали 94% врачей и 98% студентов. Однако глубина знаний существенно различалась: способность назвать конкретные внедренные в РФ системы (типа «Цифровой помощник рентгенолога») продемонстрировали 67% врачей и только 45% студентов.

Графическая модель 1. Профессиональная характеристика респондентов



(Описание: График с двумя круговыми диаграммами: “Врачи” и ”Студенты”. Процентами указано количество опрошенных людей по профессиям)

Графическая модель 2. Глубина знаний о практическом применении ИИ в медицине среди респондентов (%)



(Описание: Столбчатая диаграмма с двумя группами столбцов для «Врачи» и «Студенты». По оси Y — процент респондентов. Три категории по оси X: 1. «Знаю тему, могу привести примеры систем». 2. «Знаю тему, но не знаю конкретных систем». 3. «Не знаком с темой». Столбец 1 значительно выше у врачей, столбец 2 — у студентов.)

Наибольшие ожидания респонденты связывают с автоматизацией ведения электронной медицинской документации (89% положительных оценок) и скринингового анализа изображений (82%). Наибольшее опасение вызвала гипотетическая автономность ИИ в назначении лечения без врачебного контроля (73% отрицательных оценок). При этом 76% врачей полагают, что ИИ сократит время на рутину, но лишь 41% верят, что высвобожденное время будет перераспределено на общение с пациентом.

Выявленный разрыв между общей осведомленностью и глубинными знаниями объясняется отсутствием системного обучения работе с ИИ в рамках основных образовательных программ и программ НМО. Опасения, связанные с автономией ИИ, отражают этическую обеспокоенность медицинского сообщества. Скепсис относительно перераспределения рабочего времени указывает на пессимистичный опыт предыдущих «оптимизаций», часто приводивших лишь к увеличению объема отчетности.

Мировые данные: Исследование Nature Medicine (2021) показало, что 72% врачей в США и ЕС видят в ИИ помощника, а не угрозу, что близко к нашим данным (88% ожидают изменения профиля, а не сокращения спроса). Однако опасения по поводу ответственности в нашем исследовании выражены сильнее (73% против ~60% в европейских выборах).

Российские данные: Согласно опросу НИУ ВШЭ (2023), 64% российских врачей считают, что ИИ улучшит качество диагностики, что коррелирует с нашими результатами (высокие ожидания от анализа изображений). При этом только 22% врачей в том опросе прошли обучение по цифровым технологиям, что объясняет выявленный нами низкий процент веры в доступность качественных программ НМО (35%).

Прямых сравнительных данных по СКФО нет, что подчеркивает новизну нашего исследования. Можно предположить, что отставание в цифровой инфраструктуре регионов может усиливать осторожность в восприятии ИИ.

Поскольку результаты указывают на недостаток системных знаний и институциональные барьеры, для эффективной интеграции ИИ необходимы:

1. Образовательные меры: Обязательное включение в ФГОС ВО и программы аккредитации модуля «Основы цифровой медицины и критической оценки медицинских данных». Создание аккредитованных онлайн-курсов по работе с конкретными ИИ-системами для врачей.

2. Экономико-управленческие меры: Разработка новых моделей оплаты труда в системе ОМС, учитывающих сложность ведения пациента с применением ИИ-инструментов (например, коэффициент к базовому тарифу).

3. Правовые меры: Ускорение разработки и принятия профессиональных стандартов «Врач-куратор с применением систем ИИ» и подзаконных актов, разграничивающих ответственность разработчика алгоритма и врача-пользователя.

Эффективность подобных комплексных мер подтверждается опытом Сингапура и Эстонии, где синхронная цифровизация инфраструктуры, образования и законодательства привела к высокому уровню принятия технологий медицинским сообществом и измеримому росту производительности труда.

Заключение

1. Медицинское сообщество (врачи и студенты) демонстрирует высокий интерес к ИИ при выраженном дефиците практических знаний о конкретных внедренных решениях.

2. Ключевым экономическим ожиданием является автоматизация рутинных операций (документирование, скрининг), что теоретически создает потенциал для роста производительности труда.

3. Главными барьерами выступают не технологические, а социально-экономические и этические факторы: опасения дегуманизации, неопределенность юридической ответственности и неадаптированность системы финансирования медицинской помощи.

4. Для реализации экономического потенциала ИИ в медицине требуется не фрагментарное, а системное преобразование, включающее синхронные изменения в образовательных стандартах, тарифах ОМС и профессиональном законодательстве.

Список источников

14. 1. Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А. Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа // *Journal Of Monetary Economics And Management*. 2025. №. 2. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.78.45.097>;

15. Хадарцев Аслан Черменович, Буклова Снежана Олеговна, Базоева Диана Эдуардовна, Хадарцев Ацамаз Черменович Совершенствование Коммуникативных Навыков В Виртуальной Медицинской Среде, Способы Развития Цифровизации В Медицине // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kommunikativnyh-navykov-v-virtualnoy-meditsinskoj-srede-sposoby-razvitiya-tsifrovizatsii-v-meditsine>

16. Grand View Research. Artificial Intelligence In Healthcare Market Size Report, 2024-2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-healthcare-market>

17. McKinney, S.M., et al. International evaluation of an AI system for breast cancer screening // *Nature*. 2020. Vol. 577. P. 89–94.

18. Распоряжение Правительства РФ от 19.08.2022 №2298-р «Об утверждении Концепции развития искусственного интеллекта в сфере здравоохранения до 2025 года».

19. Wahl, B., et al. Artificial intelligence (AI) and global health: how can AI contribute to health in resource-poor settings? // *BMJ Global Health*. 2018. Vol. 3, № 4.

20. Решетников, А.В., Ермаков, Д.Н. Цифровая трансформация здравоохранения: социальные и трудовые аспекты // *Социологические исследования*. 2022. № 12. С. 70-81.

21. Topol, E.J. *Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*. – New York: Basic Books, 2019.

22. Официальный сайт Министерства здравоохранения Российской Федерации. Раздел «Цифровая трансформация». URL: <https://minzdrav.gov.ru/ministry/digital>

23. Скворцова В.И., Решетников А.В., Стародубов В.И. и др. Стратегические направления цифровой трансформации здравоохранения в Российской Федерации на период до 2030 года // *Социальные аспекты здоровья населения*. – 2021. – Т. 67, № 6. – С. 1–20

24. Герасимова К.Б., Пилипенко Ю.Е. Правовые и этические проблемы внедрения искусственного интеллекта в медицину: обзор // *Медицинское право*. – 2023. – № 2. – С. 3–10.

25. Капранова С.А., Корочкин И.М., Попов В.И. Отношение врачей к использованию систем искусственного интеллекта в клинической практике: результаты социологического исследования // *Вестник РГМУ*. – 2022. – № 6. – С. 112–118.

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия
[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Айсханов Ислам Султанович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Жисхутова Камила Зелимхановна, студентка 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Information about the authors

Kantemirova Mira Aslangerievna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Public Health and Socio-Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Islam Sultanovich Ayskhanov, Fourth-Year Medical Student, North Ossetia State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

Kamila Zelimkhanovna Zhiskhutova, Fourth-Year Medical Student, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.66.064

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Битаров Сармат Артурович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Мецаев Хетаг Маратович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Искусственный интеллект в системе здравоохранения Северо-Кавказского федерального округа

Аннотация. В данной статье мы рассмотрели готовность врачей к внедрению технологии искусственного интеллекта (ИИ) в систему здравоохранения Северо-Кавказского федерального округа (СКФО). Интерес к теме определяется растущей потребностью в повышении качества медицинской помощи и совершенствовании управленческих процессов в медицинских организациях. Основное внимание уделили тому, как врачи оценивают эффективность ИИ в здравоохранении, какие факторы влияют на его использование в практике и какие ожидания связывают с новой технологией. Для получения объективного представления об отношении специалистов был проведён опрос среди врачей и руководителей отделений. На основании полученных данных проведен статистический анализ. Результаты показали заметный интерес к ИИ со стороны специалистов, одновременно указав на недостаточность технической базы и потребность в обучении персонала. Сделаны выводы о необходимости развития технической инфраструктуры, повышения уровня знаний в работе с технологией ИИ, разработки нормативно-правовых актов и дальнейшего совершенствования цифровизации в сфере здравоохранения СКФО.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация здравоохранения, СКФО, цифровая инфраструктура, компетенции в области ИИ, интеграция ИИ

Kantemirova Mira Aslangeriyevna

North Ossetian State Medical Academy

Bitarov Sarmat Arturovich

North Ossetian State Medical Academy

Metsaev Khetag Maratovich

North Ossetian State Medical Academy

Artificial intelligence in the healthcare system of the North Caucasus federal district

Abstract. In this article, we examined the readiness of doctors to introduce artificial intelligence (AI) technology into the healthcare system of the North Caucasus Federal District (NCFD). Interest in the topic is driven by the growing need to improve the quality of medical care and management processes in healthcare organizations. The main focus was on how doctors assess the effectiveness of AI in healthcare, what factors influence its use in practice, and what expectations they have for the new technology. To obtain an objective picture of the attitudes of specialists, a survey was conducted among doctors and department heads. Statistical analysis was performed based on the data obtained. The results showed a noticeable interest in AI on the part of specialists, while also pointing to the inadequacy of the technical base and the need for staff training. Conclusions were made about the need to develop technical infrastructure, increase the level of knowledge in working with AI technology, develop regulatory and legal acts, and further improve digitalization in the healthcare sector of the North Caucasus Federal District.

Keywords: artificial intelligence, digitalization of healthcare, North Caucasus Federal District, digital infrastructure, AI competencies, AI integration

Введение.

В последние годы технологии ИИ постепенно находят применение в самых разных сферах, и здравоохранение не стало исключением. В медицине ИИ может использоваться в диагностике и профилактики заболеваний, например, помощь в интерпретации изображений лучевых исследований, прогнозирование рисков, планирование потоков пациентов, оптимизация работы медицинских учреждений и других направлениях. Использование таких технологий важно не только для повышения качества медицинской помощи, но и для более эффективного управления ресурсами учреждений.

По данным ВОЗ, озвученным 19 ноября 2025 г., 64% (32 из 50) Европейских стран, входящих в ВОЗ, уже используют диагностические инструменты на базе ИИ, 50% стран используют чат-боты на основе ИИ для поддержки пациентов и 92% (46 из 50) стран считают новую технологию ключом к снижению нагрузки на медицинский персонал. Эти статистические данные демонстрируют высокую заинтересованность Европейских стран в развитии ИИ в здравоохранении.

В США одной из ИИ-систем, успешно интегрированных в медицинскую практику, является "CONCERN Early Warning System", распознающая признаки ухудшения состояния пациента. В ходе экспериментов с этой технологией, было выявлено, что риск возникновения сепсиса у пациентов снизился на 7,5% и продолжительность госпитализации снизилась, в среднем, на полдня.

В России цифровизация здравоохранения, включающая в себя интеграцию технологий ИИ, развивается в рамках национальных проектов, таких как «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025-2030 гг.) и «Новые технологии сбережения здоровья» (2025-2030 гг.). В период с 2018 по 2024 год в развитие технологий искусственного интеллекта в сфере здравоохранения РФ было вложено 4,7 млрд рублей. Приоритетными направлениями стали диагностика и создание ИИ-ассистентов. Вслед за нарастающей тенденцией к изучению технологии и разработке методов ее интеграции в здравоохранение было издано Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2024 г. № 1684, обеспечившее упрощенную систему регистрации медицинских изделий с ИИ. В России уже стартовал ряд проектов, связанных с новой технологией в медицине:

- SberMedAi
- Celsus
- Botkin.ai
- Pirogov.ai
- МосМедИИ

Все перечисленное отражает возрастающий интерес к технологиям ИИ как со стороны государства, так и со стороны частных инвесторов.

Однако в Северо-Кавказском федеральном округе внедрение ИИ идёт медленнее, чем в центральных регионах. Причины связаны с недостаточной технической инфраструктурой и нехваткой специалистов, готовых работать с современными цифровыми системами. С 15 февраля 2024 г. был открыт проект "МосМедИИ" для регионов, представляющий собой ИИ-ассистента анализирующего изображения лучевых исследований. Это стало большим шагом для цифрового развития малых регионов, но для его использования в медицинском учреждении необходимо подходить под технические требования, выполнение которых зачастую невозможно для отдельных организаций. Чтобы понять, как медицинские работники СКФО оценивают внедрение ИИ и с какими трудностями можно столкнуться, был проведен онлайн-опрос. Данные, полученные в исследовании, отражают текущую ситуацию, связанную с интеграцией интеллектуальных технологий в здравоохранение СКФО.

В исследовании использован метод социологического опроса и статистический анализ данных. Выборка включала 100 медицинских работников, из которых 96 врачей и 4 руководителя отделений, являющиеся сотрудниками медицинских учреждений СКФО, к ним относится:

1. ГБУЗ "РКБСМП" РСО-Алания (38 респондентов)
2. ГБУЗ "Пригородная ЦРБ" РСО-Алания (31 респондентов)
3. ГБУЗ "Городская поликлиника №2" Кабардино-Балкарская Республика (8 респондентов)
4. ГБУЗ "Грозненская ЦРБ" Чеченская Республика (12 респондентов)
5. ГБУЗ "Городская клиническая больница" Республика Дагестан (5 респондентов)
6. Другие медицинские учреждения СКФО (6 респондентов)

Анкета состояла из 10 вопросов, направленных на оценку:

- уровня осведомлённости об ИИ
- опыта практического применения цифровых инструментов
- восприятия эффективности ИИ
- оценки препятствий и потребностей в обучении

Основная часть.



Рисунок 1

Рисунок 1 дает информацию о том, что большинство респондентов считают, что недостаток технической инфраструктуры является главным препятствием для внедрения ИИ, а высокая стоимость внедрения самым незначительным. Недостаточная подготовка персонала, также является одним из ведущих барьеров для внедрения ИИ. Во многих больницах, со слов участников опроса, отсутствует базовая цифровая инфраструктура.



Рисунок 2

Рисунок 2 отражает высокую заинтересованность большинства во внедрении ИИ в медицинскую практику и веру в то, что ИИ значительно повысит качество медицинской помощи. Лишь малая часть респондентов считает, что ИИ не способствует повышению качества медицинской помощи. Такое распределение возможно, в связи с тем, что множество врачей видело на научных форумах или в интернете практику использования искусственного интеллекта врачами ведущих медицинских учреждений.



Рисунок 3

Рисунок 3 демонстрирует преимущественно среднюю или высокую осведомленность о возможности применения ИИ в медицине, что связано с нарастающей популяризацией новой технологии.



Рисунок 4

На рисунке 4 мы видим, что большинство респондентов считают, что для внедрения ИИ в их организации неудовлетворительно или частично удовлетворительно развита техническая инфраструктура. Что связано с медленным процессом цифровизации многих медицинских учреждений СКФО.

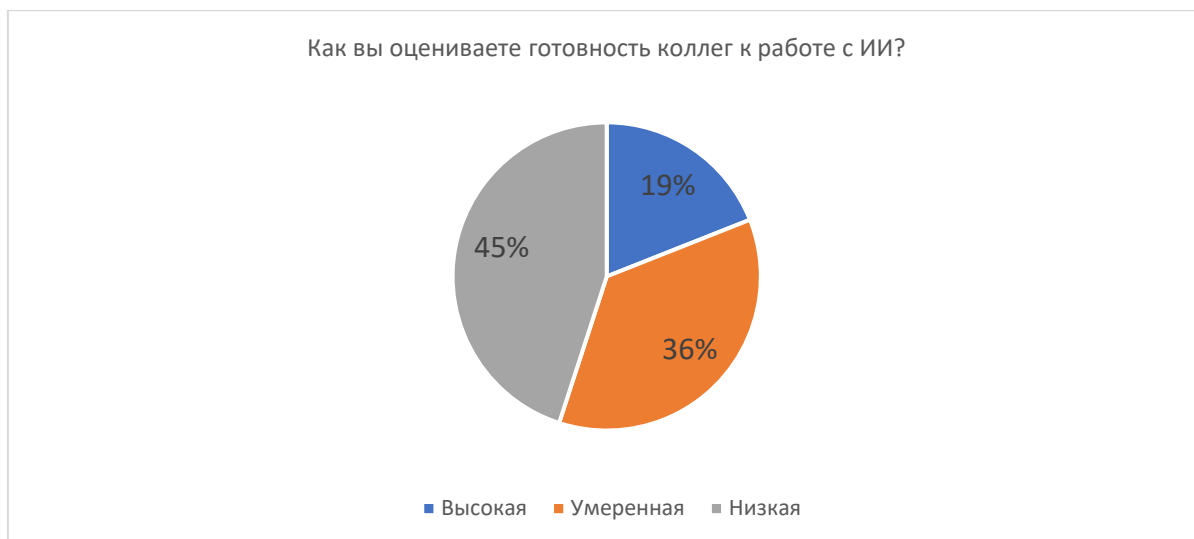


Рисунок 5

На рисунке 5 можно оценить низкую или умеренную готовность медицинских работников к работе с ИИ, лишь меньшая часть считает, что коллеги готовы к работе с новой технологией. Это связано с малым количеством образовательных программ, связанных с ИИ в медицине.

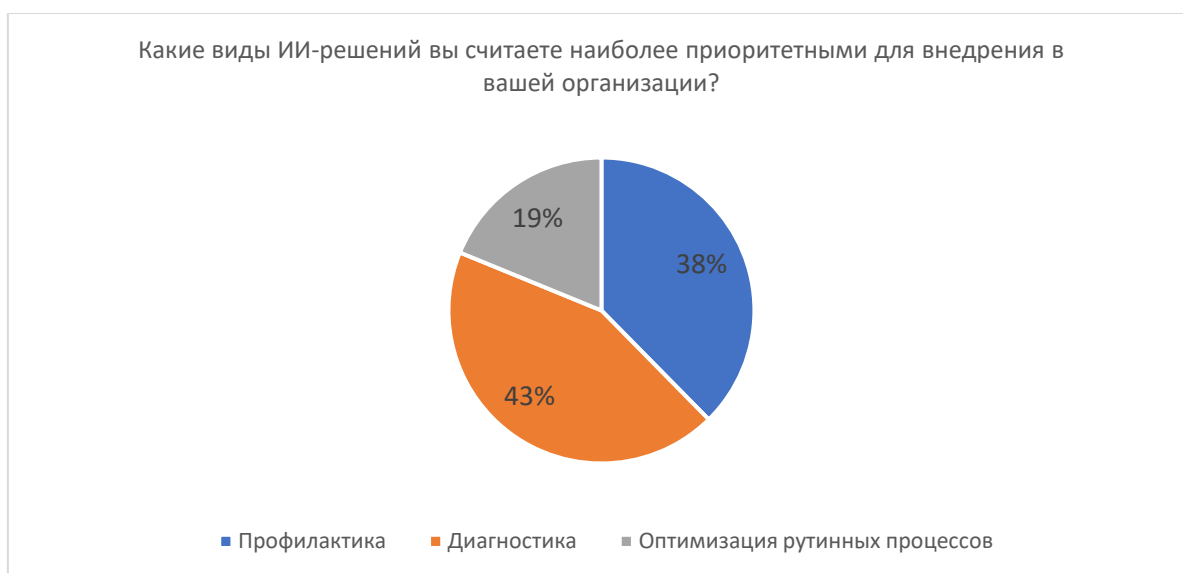


Рисунок 6

Рисунок 6 отражает мнение медицинских работников о том, что профилактика и диагностика являются приоритетными решениями для внедрения ИИ, что связано с важностью двух этих направлений в медицине.

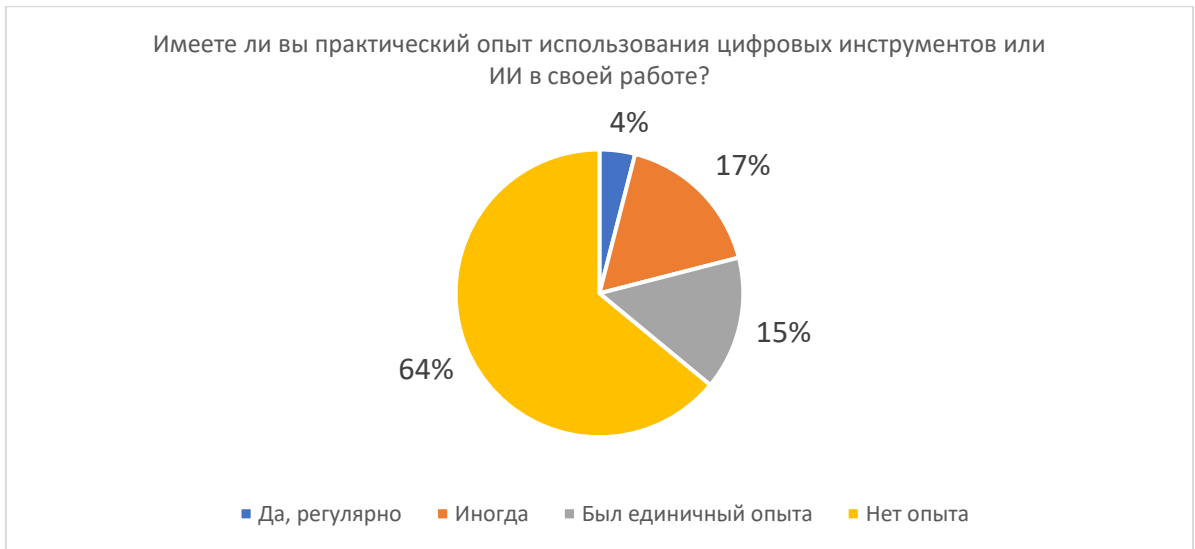


Рисунок 7



Рисунок 8

На рисунке 7 видно, что большинство респондентов не имеют опыта в работе с ИИ, малая часть единично сталкивалась с этой технологией и на рисунке 8 отражается высокая потребность в обучении медицинского персонала. Это связано с отсутствием во многих учреждениях ИИ, из-за чего врачи не имеют возможности воспользоваться новой технологией.



Рисунок 9

На рисунке 9 видно, что врачи для метода ускорения и облегчения интеграции ИИ выбирают в большинстве обучение персонала и развитие технической инфраструктуры. Меньше всего респонденты считают, что облегчить интеграцию поможет увеличение инвестиций. Это связано с отсутствием ИИ-специалистов в медицинских организациях и отсутствием развитой цифровой инфраструктуры.

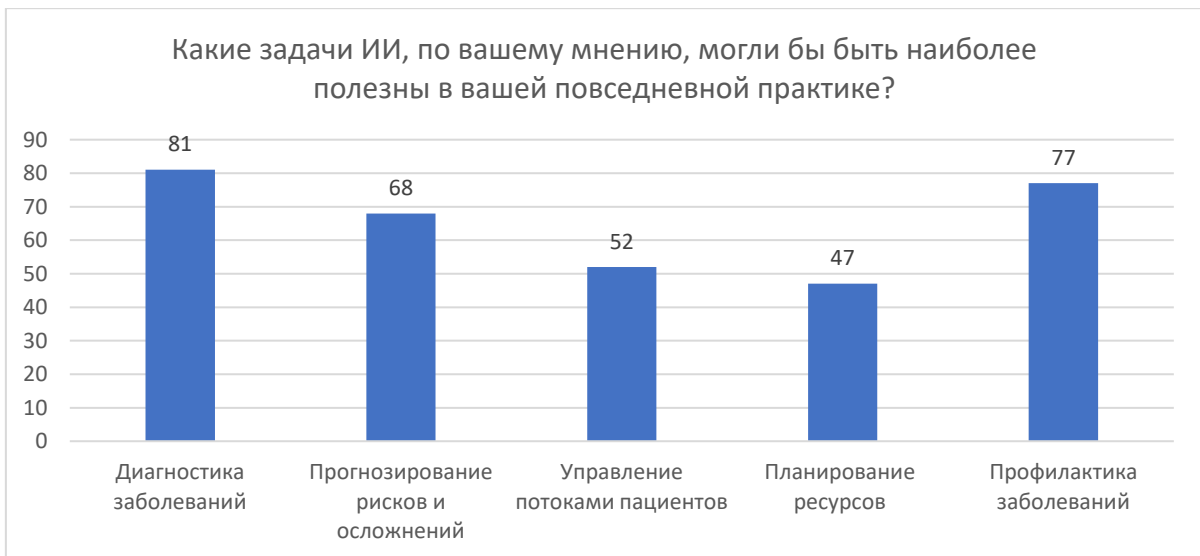


Рисунок 10

На рисунке 10 продемонстрировано мнение, по которому большинство респондентов считают, что диагностика и профилактика заболеваний являются более полезными направлениями, чем прогнозирование рисков и осложнений, управление потоками пациентов и планирование ресурсов.

Эти данные подтверждают наличие барьеров для интеграции технологии, основными из которых являются недостаток компетентных знаний у медицинского персонала и неразвитую или частично развитую технологическую инфраструктуру в медицинских учреждениях. Исследование показало высокий интерес медицинских работников к ИИ, несмотря на наличие препятствий в интегрировании. Полученные значения, также отражают необходимость повышения информированности сотрудников медицинских учреждений о возможностях, которые может предоставлять внедрение ИИ в медицинскую практику.

Для улучшения ситуации рекомендуется:

- Разработка и внедрение региональных программ повышения цифровой грамотности и профессиональной подготовки медицинских работников к работе с ИИ.
- Постепенное обновление и расширение технической инфраструктуры медицинских учреждений.
- Создание нормативных и организационных условий для безопасного и эффективного применения ИИ в клинической практике.

Выводы.

Полученные данные подтверждают, что медицинские работники СКФО проявляют значительный интерес к технологиям ИИ, однако сталкиваются с объективными барьерами внедрения. Ключевыми из них являются нехватка технических ресурсов и отсутствие знаний. Таким образом, регион нуждается в поэтапном внедрении интеллектуальных решений, начиная с пилотных проектов в ведущих учреждениях СКФО и расширяя охват в соответствии с ростом компетенций персонала.

Список источников

1. «Тенденции развития информационно-коммуникационных технологий в Северо-Кавказском Федеральном округе» Кантемирова М.А., Саламова А.С., Зангиева Д.Т., Боциева Э.И., Гвазава Д.Л., Экономика и предпринимательство, 2023 №9 (158), с. 473-478;
2. Мурашко М.А., Ваньков В.В., Панин А.И., Артемова О.Р., Матвиенко А.В., Гусев А.В., Васильев Ю.А., Владимирский А.В. Внедрение технологий искусственного интеллекта в здравоохранении России: итоги 2024 г. Национальное здравоохранение. 2025;6(3):619. Режим доступа: <https://doi.org/10.47093/2713-069X.2025.6.3.6-19>
3. Аникина Т.А. Цифровизация здравоохранения в регионах России: проблемы и перспективы // Вестник Российской академии медицинских наук. – 2022. – № 3. – С. 45–52.
4. Указ Президента Российской Федерации "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации
5. Селезнёв В.И. Внедрение искусственного интеллекта в медицинские организации: опыт регионов // Здравоохранение Российской Федерации. – 2021. – № 12. – С. 22–29.
6. Хадарцев Аслан Черменович, Буклова Снежана Олеговна, Базоева Диана Эдуардовна, Хадарцев Ацамаз Черменович Совершенствование коммуникативных навыков в виртуальной медицинской среде, способы развития цифровизации в медицине // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kommunikativnyh-navykov-v-virtualnoy-meditsinskoj-srede-sposoby-razvitiya-tsifrovizatsii-v-meditsine>
7. Кузнецов А.В. Развитие компетенций медицинских работников для цифровой трансформации здравоохранения // Медицинская информатика и инновационные технологии. – 2020. – № 1. – С. 10–18.
8. Постановление Правительства Российской Федерации "Об утверждении Правил государственной регистрации медицинских изделий" от 30.11.2024 № 1684 // Парламентская газета
9. Ивлиев П. В. Перспективы применения цифровых технологий в медицине // Аграрное и земельное право. 2023. №6 (222).
10. Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А. Национальный проект «Кадры». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2025. №. 2. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.78.45.097>
11. ВОЗ. Заявление Европейского регионального директора ВОЗ д-ра Hans Henri P. Kluge на совещании высокого уровня "ИИ в сфере медицинской и медико-социальной

помощи в Европе: практические решения для здорового будущего" [Электронный ресурс]. Веб-сайт Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ). Режим доступа: <https://www.who.int/europe/ru/news/item/19-11-2025-statement---humanity-must-hold-the-pen-the-european-region-can-write-the-story-of-ethical-ai-for-health>

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия
ORCID:0000-0003-3704-144X

Битаров Сармат Артурович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

Мецаев Хетаг Маратович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия

About the authors

Mira Kantemirova Aslangeriyevna, Doctor of Economics, Professor, Department of Public Health, Healthcare, and Socioeconomic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

ORCID:0000-0003-3704-144X

Bitarov Sarmat Arturovich, 4rd year student, Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

Metsaev Khetag Maratovich, 4rd year student, Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.47.39.065

Бисултанова Аза Айндиевна
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова
Казимагомедова Зарема Алияровна
Дагестанский государственный университет
Дибиргаджиева Фатима Сапиулаевна,
Дагестанский государственный университет народного хозяйства

Современные проблемы развития безналичных платежей и зарубежные механизмы их решения

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена ускоряющейся цифровизацией финансовой инфраструктуры, ростом объёмов безналичных транзакций и необходимостью снижения доли теневой экономики в условиях санкционного давления и стремления к технологической суверенности. Особенно остро эти вопросы стоят в России, где, несмотря на развитие национальной платёжной системы и Системы быстрых платежей (СБП), наличные по-прежнему активно используются в розничной и мелкооптовой торговле. Целью исследования является комплексный анализ современных проблем развития безналичных платежей в России в контексте международного опыта, а также выработка рекомендаций по совершенствованию правовой, инфраструктурной и поведенческой основ перехода к преимущественно безналичной экономике. В ходе исследования использованы методы сравнительного правового анализа, статистического обобщения, системного подхода, а также анализа нормативно-правовых актов и официальных отчётов Центральными банками различных стран. К результатам исследования относятся выявленные тенденции ограничения наличных расчётов в странах ЕС и Азии, систематизация факторов, сдерживающих полный переход к безналичным платежам в России (включая инфраструктурные, поведенческие и регуляторные барьеры), а также обоснование необходимости введения предельных сумм наличных расчётов и стимулирования цифровых платёжных инструментов через налоговые и административные меры. В заключении подчёркивается, что успешный переход к безналичной экономике невозможен без комплексного подхода, сочетающего технологическое развитие, правовое регулирование и изменение финансовой культуры населения. Международный опыт демонстрирует эффективность гибридных моделей, сочетающих обязательные требования для бизнеса с поощрением потребителей.

Ключевые слова: безналичные платежи, теневая экономика, национальная платёжная система, Система быстрых платежей, цифровая трансформация, регулирование наличных расчётов, международный опыт, финансовая инклюзия.

Bisultanova Aza Ayndievna
Kadyrov Chechen State University
Kazimagomedov Zarema Aliyarovna
Dagestan State University
Dibirgadzhiyeva Fatima Sapiyulayevna,
Dagestan State University of National Economy

Modern problems of non-cash payments development and foreign mechanisms for their solution

Abstract. The relevance of the study is due to the accelerating digitalization of financial infrastructure, the growth of non-cash transactions and the need to reduce the share of the shadow

economy in the face of sanctions pressure and the desire for technological sovereignty. These issues are particularly acute in Russia, where, despite the development of the national payment system and the Rapid Payment System (SBP), cash is still actively used in retail and small wholesale trade. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the current problems of the development of cashless payments in Russia in the context of international experience, as well as the development of recommendations for improving the legal, infrastructural and behavioral foundations of the transition to a predominantly cashless economy. The research uses methods of comparative legal analysis, statistical generalization, a systematic approach, as well as an analysis of regulatory legal acts and official reports of Central banks of various countries. The results of the study include the identified trends in limiting cash payments in the EU and Asia, the systematization of factors hindering the full transition to non-cash payments in Russia (including infrastructural, behavioral and regulatory barriers), as well as the justification for the need to introduce limits on cash payments and stimulate digital payment instruments through tax and administrative measures. In conclusion, it is emphasized that a successful transition to a cashless economy is impossible without an integrated approach combining technological development, legal regulation and a change in the financial culture of the population. International experience demonstrates the effectiveness of hybrid models that combine mandatory business requirements with consumer incentives.

Keywords: cashless payments, shadow economy, national payment system, Fast payment system, digital transformation, regulation of cash payments, international experience, financial inclusion.

Введение

В условиях глобальной цифровой трансформации финансовых систем безналичные платежи перестали быть просто удобным инструментом — они стали ключевым элементом экономической прозрачности, финансовой устойчивости и технологической независимости государства. В России переход к безналичным расчётам начал активно развиваться с 2010-х годов, однако темпы этого процесса уступают аналогичным показателям в развитых странах. Несмотря на запуск национальной платёжной системы (НСПК) в 2015 году и последующее внедрение Системы быстрых платежей (СБП) в 2019 году, доля наличных в обороте остаётся значительной: по данным Банка России, на конец 2023 года наличные составляли около 42% всех платёжных операций в рознице [11].

Особую остроту приобретают вопросы контроля над теневой экономикой, масштабы которой, по оценкам ВШЭ, в 2023 году достигали 17–19% ВВП [10]. Использование наличных, особенно в секторе малого и среднего предпринимательства, остаётся основным каналом ухода от налогообложения. В то же время в странах Европейского союза, Азии и Латинской Америки уже реализованы эффективные механизмы стимулирования безналичных расчётов — от ограничения наличных операций свыше определённой суммы до налогообложения наличных переводов и поощрения цифровых транзакций через кэшбэк и налоговые льготы.

Санкционное давление и необходимость снижения зависимости от международных платёжных систем (Visa, Mastercard) вновь актуализировали задачу развития отечественной инфраструктуры безналичных расчётов. Однако технологическое развитие не может компенсировать пробелы в правовом регулировании, поведенческих установках населения и недостаточной доступности платёжных сервисов в отдалённых регионах.

В этом контексте цель настоящей статьи — комплексно проанализировать вызовы и возможности перехода России к преимущественно безналичной экономике с учётом актуальных данных и передового международного опыта, обновлённого на 2021–2025 гг.

Обзор литературы

Исследования, посвящённые развитию безналичных платежей, в последние годы получили значительное развитие как в России, так и за рубежом. Российские авторы, такие как Соколова [2], Пешехонова и Мальцева [3], а также Хетагуров и Гаглюева [15], подробно

описывают эволюцию национальной платёжной инфраструктуры, уделяя особое внимание роли СБП и её интеграции с платёжными системами стран БРИКС. В работах Кухаренко и Чистяковой [4], а также Магомедовой и Рабадановой [17] подчёркивается необходимость технологической модернизации и повышения кибербезопасности платёжных систем.

Международный опыт ограничения наличных расчётов анализировался в работах Европейского центрального банка и ОЭСР, однако в российской научной литературе этот аспект до сих пор представлен фрагментарно. Исключение составляет анализ Вагиной и Харнутовой [11], где рассматриваются правовые барьеры, но без учёта последних законодательных инициатив в ЕС и Азии.

Отдельного внимания заслуживают исследования, посвящённые поведенческой экономике: почему, несмотря на технологические удобства, значительная часть населения предпочитает наличные. В работах Гюнтера, Скляренко и Александрова [10] обосновывается тезис о том, что финансовая культура и доверие к институтам играют решающую роль в переходе к безналичным расчётам.

Вместе с тем многие публикации, включая исходный текст [14], содержат устаревшие данные (например, ссылки на опыт Дании и Италии начала 2010-х гг.), тогда как после 2021 года произошли ключевые изменения: Испания ввела ограничение наличных расчётов до 1 000 евро (2021), Германия усилила контроль за крупными наличными операциями (2022), а Индия и Турция значительно расширили использование QR-платежей и национальных мобильных платёжных систем [7].

Таким образом, существует явный пробел в современном научном анализе, сочетающем правовые, технологические и поведенческие аспекты развития безналичных расчётов в условиях постпандемической и геополитической трансформации. Данная статья стремится заполнить этот пробел на основе актуальных данных 2021–2025 гг.

В России ключевыми сдерживающими факторами развития безналичных расчётов остаются:

- Высокая доля наличных в розничном секторе;
- Недостаточная платёжная инфраструктура в сельской местности и малых городах;
- Низкий уровень финансовой грамотности у определённых групп населения;
- Отсутствие прямого законодательного ограничения наличных расчётов;
- Риски кибербезопасности и мошенничества в цифровой среде.

По данным Банка России, в 2024 году 63% всех транзакций в рознице были совершены безналично, однако по объёму (а не количеству) наличные по-прежнему доминируют в операциях свыше 10 тыс. руб. [11]. Это указывает на сохранение практики крупных наличных расчётов, особенно в секторе услуг и ремонта.

Кроме того, санкционные ограничения с 2022 года вынудили многие регионы ускорить переход на отечественные платёжные решения, включая Мiн и СБП. К концу 2024 года более 90% банков-участников СБП охватили все регионы РФ, а объём транзакций превысил 12 трлн руб. [15]. Однако доля СБП в общем объёме безналичных расчётов всё ещё не превышает 12%, что свидетельствует о доминировании классических банковских переводов и карт [3].

После 2021 года ряд стран существенно ужесточил правила использования наличных:

Испания: с 2021 г. лимит наличных расчётов между физическими лицами и бизнесом — 1 000 евро (ранее — 2 500 евро) [7].

Италия: с 2022 г. введена система cashback за безналичные платежи; с 2024 г. все продавцы обязаны иметь POS-терминалы, даже при продаже на рынках [7].

Франция: сохраняется лимит в 1 000 евро для иностранцев и 1 500 евро для резидентов в наличных расчётах [7].

Германия: с 2023 г. усилена отчётность по наличным операциям свыше 10 000 евро, введены штрафы за несообщение таких операций [7].

Индия: после демонетизации 2016 г. и активного продвижения UPI (Unified Payments Interface) доля безналичных расчётов достигла 72% в 2024 г. [7].

Южная Корея: планирует полностью отказаться от наличных к 2025 г., введя цифровую вону и обязав все госплатежи осуществлять только в электронном виде [7].

Эти меры сопровождаются поощрениями: налоговые вычеты, кэшбэк, упрощённая отчётность для бизнеса.

Таблица 1 – Сравнение лимитов наличных расчётов в отдельных странах (2024 г.)

Страна	Макс. сумма наличных (в нац. валюте)	Обязательные безналичные инструменты	Источник
Россия	Не установлено	Нет	[11]
Испания	1 000 €	Да (все продавцы)	[7]
Италия	1 000 €	Да (POS для всех)	[7]
Франция	1 500 € (резиденты)	Частично	[7]
Германия	10 000 € (с отчётностью)	Нет	[7]
Дания	10 000 DKK (~1 340 €)	Да	Исходный документ
Венгрия	1,5 млн HUF (~3 800 €)	Да (для юрлиц)	Исходный документ

По таблице 1 видно, что Большинство развитых стран уже ввели прямые ограничения на наличные расчёты, особенно в B2C-сегменте. Россия остаётся в числе немногих стран ОЭСР и ЕАЭС, где такие ограничения отсутствуют, что создаёт риски роста теневой экономики и снижает эффективность налогового администрирования.

Исследования ЕЦБ и Венгерского нацбанка показывают, что социальные издержки наличных (производство, инкассация, страхование, безопасность) в 2–3 раза превышают аналогичные затраты на электронные платёжные инструменты [Исходный документ]. В России по оценкам Минфина, обслуживание наличных обходится бюджету в 120–150 млрд руб. ежегодно [10].

При этом бизнес несёт дополнительные издержки: страхование касс, охрана инкассации, риск мошенничества. Согласно опросу РСПП (2023), 68% малых предприятий готовы перейти на 100% безналичные расчёты, если государство компенсирует затраты на POS-оборудование и обеспечит стабильность работы СБП [10].

Таблица 2 – Сравнение издержек наличных и безналичных расчётов (на 1 операцию, средние значения)

Тип издержек	Наличные (руб.)	Безналичные (руб.)	Источник
Производство/эмиссия	5–7	0	[10]
Инкассация/транспортировка	12–18	0	[10]
Безопасность/страхование	8–15	1–3	[10]
Обработка в кассе	6	2	Исходный документ
Налоговые риски	Высокие	Низкие	[10]

Из таблицы 2 видно, что безналичные расчёты экономически выгоднее как для государства, так и для бизнеса. Главный барьер — первоначальные инвестиции в инфраструктуру и недоверие потребителей.

Несмотря на технологические достижения, значительная часть населения (особенно старше 55 лет и в сельской местности) по-прежнему предпочитает наличные из-за:

Привычки и недоверия к цифровым технологиям;

Опасений утечки персональных данных;

Отсутствия интернета или POS-терминалов в магазинах [11].

По данным ВЦИОМ (2024), 41% россиян хотя бы раз в месяц снимают наличные для повседневных трат [10]. Это указывает на необходимость не только технологического, но и

образовательного компонента политики по развитию безналичных расчётов.

Обсуждение полученных результатов

Анализ показывает, что Россия отстаёт от мировых трендов в регулировании наличных расчётов, хотя технологическая основа для перехода к безналичной экономике уже заложена. Отсутствие законодательных лимитов на наличные операции создаёт благоприятную среду для теневой экономики, особенно в секторах, где сложно контролировать доходы (ремонт, строительство, бытовые услуги).

Между тем международный опыт демонстрирует, что простое запрещение наличных неэффективно без комплексного подхода: стимулирование бизнеса (компенсация POS-оборудования), поощрение потребителей (cashback, налоговые льготы), развитие инфраструктуры (СБП, Mir Pay, QR-платежи) и повышение финансовой грамотности.

Особую роль играет государственный сектор: если все госплатежи (налоги, штрафы, пособия) осуществляются только безналично, это формирует устойчивую платёжную культуру. В этом смысле Россия уже делает шаги: с 2023 года пенсии и пособия выплачиваются только на банковские счета [11].

Однако сохраняются риски. Ускоренный переход к безналичным расчётам без учёта цифрового неравенства может привести к финансовой изоляции уязвимых групп. Поэтому любые ограничения должны сопровождаться мерами по обеспечению доступности платёжных сервисов и защиты прав потребителей.

Выводы и заключение

Переход к преимущественно безналичной экономике — объективная тенденция, обусловленная как экономическими выгодами, так и задачами обеспечения прозрачности и безопасности финансовых потоков. Россия обладает всеми необходимыми предпосылками для ускорения этого процесса: развитая банковская система, национальная платёжная инфраструктура, высокий уровень проникновения смартфонов.

Однако для достижения системного эффекта требуется:

Правовое регулирование: введение лимита наличных расчётов (например, 300 тыс. руб.) для всех субъектов хозяйствования, как это сделано в Беларуси и странах ЕС.

Финансовые стимулы: введение налоговых вычетов за безналичные платежи, расширение программы cashback через СБП.

Инфраструктурное развитие: субсидирование малого бизнеса на приобретение POS-терминалов, расширение охвата СБП в сельской местности.

Образовательные меры: повышение финансовой грамотности, особенно среди пожилых граждан и предпринимателей.

Международная интеграция: развитие трансграничных платёжных систем с Китаем, Индией и странами ЕАЭС на базе национальных технологий [6], [16].

Без комплексного подхода усилия по развитию безналичных расчётов рискуют остаться фрагментарными. Международный опыт убедительно свидетельствует: успешный переход возможен только при синергии технологий, права и поведенческой политики.

Список источников

1. Соколова Е. С. Роль национальных платёжных систем в осуществлении и развитии трансграничных расчетов // *Мировая экономика и мировые финансы*. – 2023. – Т. 2, № 2. – С. 16–22. – Электрон. копия доступна без ограничений.
2. Пешехонова А. Н., Мальцева С. М. Изменения в системе безналичных платежей в России // *Образование и наука в современном мире. Инновации*. – 2024. – № 3 (52). – С. 71–79. – Электрон. копия доступна без ограничений.
3. Кухаренко О. Г., Чистякова М. К. Современные платёжные системы и направления их развития // *Экономика и предпринимательство*. – 2023. – № 6 (155). – С. 947–953. – Электрон. копия доступна по подписке или за плату.
4. Тагаров Б. Ж., Ганаза О. В. Экономические и технологические факторы развития платёжных систем // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. – 2023. – Т.

12, № 1 (42). – С. 129–132. – Электрон. копия доступна без ограничений.

5. Шарипов Ф. Ф., Сюй М. Безналичные расчеты в международном бизнесе между РФ и КНР // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2022. – Т. 21, № 1. – С. 57–60. – Электрон. копия доступна без ограничений.

6. Солуянов А. А. Мировые тренды в развитии платежных систем и осуществления платежей на ближайшую перспективу // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 4. – С. 261–272. – Электрон. копия доступна по подписке или за плату.

7. Оришак А. В. История, реалии, перспективы и вызовы развития валютных и платежных систем // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3 (176). – С. 377–381. – Электрон. копия доступна по подписке или за плату.

8. Абдуллаева М. Э., Шаповалова А. М. Международные платежные системы: новые явления и перспективы развития // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110-5. – С. 90–92. – Электрон. копия доступна без ограничений.

9. Гюнтер И. Н., Складенко И. А., Александров А. И. Развитие безналичных расчетов в контексте обеспечения экономической безопасности государства // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 11. – Электрон. копия доступна без ограничений.

10. Вагина А. А., Харнутова К. А. Перспективы развития платежной системы Российской Федерации // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2023. – № 30. – С. 17–20.

11. Кузнецова В. В., Ларина О. И. Аналитический обзор современных тенденций и перспектив развития систем трансграничных расчетов и платежей // Банковское дело. – 2022. – № 10. – С. 37–44.

12. Ленков И. Н., Голубцов И. А., Ожогин В. В. Трансграничные платежи в условиях санкций // Финансы, деньги, инвестиции. – 2022. – № 2 (82). – С. 30–34. – Электрон. копия доступна по подписке или за плату.

13. Белецкая А. А., Попкова Ю. И., Максимова С. В. Проблемы правового регулирования безналичных расчетов в Российской Федерации // Eromen. Global. – 2025. – № 57. – С. 54–60. – Электрон. копия доступна без ограничений.

14. Хетагуров Г. В., Гаглоева Э. Н. Система быстрых платежей: возможности, факторы роста и риски // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2023. – № 62. – С. 72–84. – Электрон. копия доступна без ограничений.

15. Шахназаров Б. А. Правовые аспекты создания и функционирования платежной системы и осуществления расчетов в БРИКС с учетом опыта иных платежных систем // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). – 2025. – № 3 (127). – С. 54–65. – Электрон. копия доступна без ограничений.

16. Магомедова М. М., Рабаданова Ж. Б. Современные системы безналичных расчетов в отечественной и зарубежной практике // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 6. – С. 81–86. – Электрон. копия доступна без ограничений.

Сведения об авторах

Бисултанова Аза Айндиевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия.

Казимагомедова Зарема Алияровна, к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия.

Дибиргаджиева Фатима Сапиулаевна, старший преподаватель кафедры финансов и кредита, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, Россия.

Information about the authors

Bisultanova Aza Ayndievna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny Russia

Kazimagomedov Zarema Aliyarovna, Candidate of Economics, Associate Professor of Finance and Credit Department, Dagestan State University, Makhachkala, Russia.

Dibirgadzhiyeva Fatima Sapiyulayevna, Senior Lecturer at the Department of Finance and Credit, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia.

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.48.23.066

Бисултанова Аза Айндиевна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Сулейманова Динара Абдулбасировна

Дагестанский государственный университет

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкционного давления и технологической автономии

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена беспрецедентным санкционным давлением на Россию с 2022 года, которое резко обострило уязвимости национальной экономики в сфере цифровых технологий, особенно в контексте зависимости от зарубежного программного обеспечения, оборудования и ИТ-инфраструктуры. В этих условиях цифровая трансформация перестала быть исключительно инструментом повышения эффективности и стала фактором экономической и технологической безопасности, а также элементом стратегии достижения технологического суверенитета. Целью исследования является анализ текущего состояния цифровой трансформации российской экономики в условиях санкционного давления, выявление ключевых барьеров и возможностей, а также обоснование стратегий ускоренного развития отечественных цифровых компетенций и инфраструктур. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, сравнительного анализа, статистического обобщения, а также методы прогнозного моделирования на основе данных Росстата, Минцифры России, международных организаций (Всемирный банк, OECD, ITU) и авторитетных исследовательских институтов (McKinsey, Gartner, Фонд «Сколково»). К результатам исследования относятся: количественная оценка вклада цифрового сектора в ВВП РФ (до 7,2% в 2024 г.), выявление ключевых узких мест – в области полупроводников, облачных платформ и кибербезопасности, обоснование необходимости создания национальной экосистемы доверенных решений («цифровой суверенитет 2.0»), предложения по усилению российско-китайского технологического партнёрства. В заключении подчёркивается, что успешная цифровая трансформация в условиях изоляции возможна только при сочетании государственной поддержки, частных инвестиций, импортозамещения критических компонентов и активного развития человеческого капитала.

Ключевые слова: цифровая трансформация, технологический суверенитет, санкционное давление, цифровая экономика, импортозамещение, индустрия 4.0, национальная ИТ-экосистема, кибербезопасность.

Bisultanova Aza Ayndievna

Kadyrov Chechen State University

Suleymanova Dinara Abdulbasirovna

Dagestan State University,

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Dagestan State University

Digital transformation of the Russian economy in the context of sanctions pressure and technological autonomy

Abstract. The relevance of the study is due to the unprecedented sanctions pressure on Russia since 2022, which has sharply exacerbated the vulnerabilities of the national economy in

the field of digital technologies, especially in the context of dependence on foreign software, equipment and IT infrastructure. Under these conditions, digital transformation has ceased to be solely a tool for improving efficiency and has become a factor of economic and technological security, as well as an element of a strategy to achieve technological sovereignty. The purpose of the study is to analyze the current state of the digital transformation of the Russian economy under the conditions of sanctions pressure, identify key barriers and opportunities, and justify strategies for the accelerated development of domestic digital competencies and infrastructures. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, statistical generalization, as well as predictive modeling methods based on data from Rosstat, the Ministry of Finance of Russia, international organizations (the World Bank, OECD, ITU) and reputable research institutes (McKinsey, Gartner, the Skolkovo Foundation). The results of the study include: quantification of the contribution of the digital sector to the GDP of the Russian Federation (up to 7.2% in 2024), identification of key bottlenecks in the field of semiconductors, cloud platforms and cybersecurity, justification of the need to create a national ecosystem of trusted solutions ("digital sovereignty 2.0"), proposals to strengthen the Russian-Chinese technological partnership. In conclusion, it is emphasized that successful digital transformation in isolation is possible only with a combination of government support, private investment, import substitution of critical components and active development of human capital.

Keywords: digital transformation, technological sovereignty, sanctions pressure, digital economy, import substitution, industry 4.0, national IT ecosystem, cybersecurity.

Введение

С начала 2022 года российская экономика столкнулась с масштабными ограничениями, затронувшими ключевые сегменты ИТ-инфраструктуры: от микрочипов до облачных сервисов и специализированного ПО. Это привело к резкому росту интереса к вопросам технологической автономии и цифрового суверенитета [1]. Цифровая трансформация, ранее рассматривавшаяся как инструмент модернизации, теперь воспринимается как системный ответ на внешние вызовы.

Доля цифрового сектора в мировом ВВП достигла 15,5% в 2023 году, однако в России этот показатель остаётся на уровне ~7% [4]. Одновременно в 2024 году Минцифры РФ заявило о росте внутреннего рынка программного обеспечения на 31% – в основном за счёт российских разработок [10]. Такая дивергенция подчеркивает как потенциал, так и уязвимость отечественной цифровой экономики.

Цифровизация затрагивает не только промышленность, но и финансовую систему, государственное управление, образование и здравоохранение. В условиях дефицита кадров и технологических барьеров особую роль приобретает государственная стратегия, нацеленная на формирование «цифрового форта» – закрытой, но конкурентоспособной технологической экосистемы.

Настоящая статья направлена на комплексный анализ текущего этапа цифровой трансформации в России с учётом геополитической реальности и внутренних возможностей. Особое внимание уделяется практическим кейсам, оценке эффективности мер поддержки и выработке рекомендаций для устойчивого развития цифровой экономики в условиях технологической изоляции.

Обзор литературы

Академическое сообщество активно изучает взаимосвязь между цифровизацией и санкционной устойчивостью. Работы Р.Э. Абдулова и Д.Г. Реснова [1] подчёркивают, что технологический суверенитет невозможен без глубокой интеграции науки, промышленности и образования. Их подход дополняется исследованиями Н.З. Солодиловой и соавт. [13], которые рассматривают цифровую инфраструктуру как инструмент «инфраструктурного противодействия» санкциям.

Особое внимание в литературе уделяется понятию «сквозных технологий» – ИИ, Big

Data, интернету вещей, 5G, которые формируют основу новой производственной парадигмы [7]. По мнению С.В. Ештокина [7], именно сквозные технологии обеспечивают переход к технологическому суверенитету. Аналогичную позицию занимает В.В. Евсюков [6], акцентируя внимание на необходимости создания национальных аналогов критически важных технологических платформ.

С другой стороны, Л.А. Кравченко с соавторами [10] отмечают, что цифровизация без учёта структурных диспропорций в экономике может усилить неравенство между регионами и отраслями. Это особенно актуально для России, где более 60% цифровых инвестиций сосредоточено в трёх федеральных округах [10].

Исследование Ганичева и Кошовца [4] подчёркивает необходимость стратегического планирования: без чёткой дорожной карты цифровая трансформация рискует превратиться в набор разрозненных пилотных проектов. При этом, как показывают данные McKinsey за 2024 год, странам, реализующим системную цифровую стратегию (Китай, Индия, Вьетнам), удаётся компенсировать до 70% внешних технологических шоков [14].

Таким образом, в научной литературе доминирует консенсус: цифровая трансформация – не просто тренд, а условие выживания национальной экономики в условиях технологической конфронтации. Однако остаются недостаточно изученными вопросы эффективности импортозамещения, роли малого бизнеса и потенциала регионального цифрового развития.

Основная часть

По данным Росстата, в 2024 году объём цифрового сектора России составил 12,1 трлн рублей, что эквивалентно 7,2% ВВП – рост с 5,1% в 2021 году [10]. Наибольший вклад внесли: ИТ-услуги (42%), телекоммуникации (28%), электронная коммерция (18%) и государственные цифровые платформы (12%) [4].

Особую тенденцию демонстрирует сегмент отечественного ПО. Согласно отчёту Минцифры (2024), доля российского программного обеспечения в госсекторе выросла с 15% в 2021 до 68% в 2024 году [10]. Аналогичный рост наблюдается в корпоративном секторе – с 12% до 41% [10]. Однако критическая зависимость сохраняется в области САПР, САЕ-систем и высокопроизводительных вычислений.

Таблица 1 – Динамика ключевых показателей цифровой экономики РФ в 2021–2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024
Доля цифрового сектора в ВВП, %	5,1	5,8	6,5	7,2
Объём внутреннего рынка ПО, млрд руб.	210	260	380	520
Доля российского ПО в госсекторе, %	15	35	52	68
Количество ИТ-специалистов, тыс. человек	920	1040	1180	1320
Инвестиции в ИКТ, % от ВВП	2,1	2,4	2,7	3,0

Источники: Росстат [10], Минцифры России [10], Аналитический центр при Правительстве РФ [4]

По таблице 1 видно, что несмотря на общую положительную динамику, рост остаётся неравномерным. Основные достижения сосредоточены в сегментах с низким технологическим порогом (офисные приложения, учётные системы). В высокотехнологичных областях (микроэлектроника, ИИ, облачные платформы) зависимость от импорта сохраняется на уровне 70–90% [1].

Понятие «технологический суверенитет» вышло на первый план после введения ограничений на поставки оборудования, ПО и полупроводников. По определению Р.Э. Абдулова, это «способность государства независимо разрабатывать, производить и использовать критические технологии» [1].

Ключевую роль в этой стратегии играют так называемые «сквозные технологии». Согласно классификации Минцифры, к ним относятся: ИИ, большие данные, квантовые вычисления, IoT, 5G/6G, робототехника, аддитивные технологии и блокчейн [7]. Россия имеет определённые заделы в области ИИ (Сбер, Яндекс, МТС) и блокчейна (ЦБ РФ), но отстаёт по IoT и 5G.

Особую проблему представляет дефицит кадров. По данным ВШЭ (2024), к 2030 году дефицит ИТ-специалистов в РФ может достичь 1 млн человек [12]. При этом 60% выпускников не обладают компетенциями, необходимыми для работы с современными цифровыми платформами [12].

Таблица 2 – Уровень технологического суверенитета по ключевым направлениям (оценка по 5-балльной шкале)

Технология	Уровень суверенитета (2024)	Основные риски
Искусственный интеллект	3,5	Зависимость от зарубежных фреймворков (TensorFlow, PyTorch)
Облачные вычисления	2,0	Отсутствие масштабируемых национальных облаков
Микроэлектроника	1,0	Полная зависимость от импорта чипов
Промышленный IoT	2,5	Дефицит датчиков и шлюзов
Кибербезопасность	4,0	Высокий уровень развития отечественных решений
Электронная коммерция	4,5	Развитая внутренняя экосистема (Wildberries, Ozon)
ОС и офисное ПО	3,0	Рост «Астра Линукс», но низкая пользовательская адаптация

Источники: Фонд «Сколково» [7], НИУ ВШЭ [12], ЦЭПП [15]

Из таблицы 3 видно, что наиболее уязвимыми остаются «базовые» технологии – микроэлектроника и облачные платформы. При этом в прикладных областях (кибербезопасность, e-commerce) Россия демонстрирует высокий уровень автономии.

Несмотря на сокращение партнёрства с Западом, Россия активизировала технологическое взаимодействие с Китаем, Индией и странами ЕАЭС. Особенно перспективным выглядит сотрудничество с КНР в рамках инициатив «Цифровой пояс и путь» и «Сделано в Китае – 2025» [4].

Совместные проекты включают:

- разработку отечественного стандарта 5G на базе китайских решений Huawei;
- создание распределённой базы данных «больших данных» с участием СУНЦА и МГУ;
- интеграцию систем спутниковой навигации ГЛОНАСС и BeiDou [4].

Тем не менее, существует риск новой зависимости – от китайских технологий. Поэтому стратегически важно не просто импортировать решения, а развивать собственные компетенции через технологический трансферт и совместные R&D-центры [14].

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что санкционное давление выступило катализатором ускоренной цифровой трансформации в России. Однако рост часто носит «вынужденный» характер и сосредоточен в низкотехнологичных сегментах. Настоящий технологический суверенитет требует не просто замены одного ПО другим, а формирования целостной экосистемы – от «кремния» до прикладных сервисов.

Важно отметить, что цифровизация в текущих условиях несёт и риски. Во-первых, ускоренное импортозамещение без должного тестирования приводит к снижению надёжности систем. Во-вторых, концентрация ИТ-ресурсов в Москве и Санкт-Петербурге

усиливает региональное неравенство [10].

Тем не менее, есть и позитивные тренды. Развитие «цифровых двойников» в промышленности («Роснефть», «Ростех»), внедрение ИИ в здравоохранение (проект «Здоровье»), рост инвестиций в стартапы (фонд «Сколково» выделил более 12 млрд руб. на ИИ-проекты в 2024 году) – всё это свидетельствует о формировании новой технологической повестки.

Ключевым фактором успеха становится не технология как таковая, а способность интегрировать её в бизнес-процессы и государственное управление. Как показывает опыт Китая, эффективность цифровизации определяется не столько уровнем отдельных решений, сколько системностью подхода [4].

Выводы и заключение

Цифровая трансформация российской экономики в условиях санкционного давления перешла от этапа «технологической модернизации» к этапу «цифровой самообороны». Этот переход сопряжён с серьёзными вызовами, но открывает уникальные возможности для перезагрузки национальной технологической модели.

Во-первых, необходимо перейти от политики импортозамещения к стратегии технологического лидерства. Это означает инвестиции в фундаментальные исследования, развитие университетско-промышленных кластеров и поддержку «глубоких технологий» (deep tech).

Во-вторых, требуется усилить роль регионов в цифровой повестке. Создание региональных ИТ-хабов с центрами компетенций может стать драйвером как экономического роста, так и социальной устойчивости.

В-третьих, международное сотрудничество должно быть диверсифицировано. Партнёрство с Китаем важно, но не должно становиться новой формой зависимости. Необходимо развивать альтернативные технологические альянсы – с Индией, Ираном, странами Африки и Латинской Америки.

В-четвёртых, необходимо решить проблему кадров. Это требует реформы образования, масштабных программ переквалификации и привлечения российских специалистов из-за рубежа.

В заключение, цифровая трансформация – это не просто технический процесс, а системный проект национального масштаба. Его успех будет определять не только экономическое развитие, но и суверенитет России в XXI веке.

Список источников

1. Абдулов, Р.Э. Перспективы достижения технологического суверенитета и цифровизации в России на фоне беспрецедентного санкционного давления / Р. Э. Абдулов, Д. Г. Реснов // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 12. – С. 4591–4604. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).
2. Айларова, З.А. Современные тенденции развития цифровых технологий / З. А. Айларова, М. Г. Багиева, Г. С. Гусов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1, № 12 (132). – С. 161–166. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).
3. Гайрбекова, М.И. Влияние санкций на процесс цифровой трансформации экономики РФ / М.И. Гайрбекова, Л.Э. Кунтаева // Известия Чеченского государственного педагогического университета. Серия 1: Гуманитарные и общественные науки. – 2022. – № 4 (40). – С. 128–137. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).
4. Ганичев, Н.А. Цифровая экономика России: к стратегии развития в условиях санкций / Н. А. Ганичев, О.Б. Кошовец // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 6 (195). – С. 94–108. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/>

<https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

5. Горемыкина, Т.К. Цифровизация экономики России, цифровой суверенитет, их взаимосвязь и влияние на экономический рост / Т. К. Горемыкина, Н. А. Тришкина, Г. А. Лукошевичус // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 6. – С. 13–16. – Электрон. копия доступна на сайте журнала. URL: [указать URL при наличии] (дата обращения: 02.12.2025).

6. Евсюков, В.В. Сквозные технологии в цифровой экономике в период санкционного давления / В. В. Евсюков, М. А. Желуница, А. В. Евсюков // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 327–330. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

7. Ештокин, С.В. Сквозные технологии цифровой экономики как фактор формирования технологического суверенитета страны / С. В. Ештокин // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1301–1314. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

8. Казаринова, Е.Б. Экономическая безопасность в условиях движения к технологическому суверенитету / Е. Б. Казаринова, Д. Р. Данилов // Экономика и управление инновациями. – 2023. – № 1 (24). – С. 93–100. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

9. Кальянов, А.Ю. Цифровизация российской экономики в условиях санкционных ограничений / А. Ю. Кальянов, Д. В. Гарис // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2022. – № 1. – С. 344–347. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

10. Кравченко, Л.А. Приоритетные направления экономики России: проблемы и перспективы развития в условиях цифровизации / Л. А. Кравченко, М. С. Абибуллаев, И. С. Торопова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2023. – № 3 (64). – С. 82–97. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

11. Сафонова, С.Г. Цифровые технологии как фактор развития экономики в условиях санкционного давления / С. Г. Сафонова // Гуманитарный вестник Донского государственного аграрного университета. – 2022. – № 3. – С. 185–192. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

12. Соболев, А.А. Трансформация российской экономики: эволюция, проблемы замедленного инновационного развития, перспективы технологического развития и усиления роли государства / А. А. Соболев // Горизонты экономики. – 2023. – № 5 (78). – С. 222–227. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке. – URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

13. Солодилова, Н.З. Цифровизация экономики как фактор инфраструктурного противодействия санкционной политике в современных условиях / Н. З. Солодилова, А. А. Горин, Е. И. Андреева, А. С. Чурсина // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2022. – № 4 (42). – С. 7–12. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

14. Шкодинский, С.В. Анализ развития цифровой экономики России как основного результата перехода к шестому технологическому укладу / С. В. Шкодинский, И. А. Продченко, В. Н. Матюхин // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 1. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

15. Шматько, Л.П. Формирование парадигмы цифровой экономики России в условиях международных санкций / Л. П. Шматько, Н. Н. Денисенкова, И. В. Охотников // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 365–369. – Электрон. копия доступна в науч. электрон. б-ке eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 02.12.2025).

Сведения об авторах

Бисултанова Аза Айндиевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Сулейманова Динара Абдулбасировна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия.

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия.

Information about the authors

Bisultanova Aza Ayndievna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Suleymanova Dinara Abdulbasirovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia.

Alibekov Magomedrasul Magomedimovich, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia.

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.90.21.067

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Хадарцев Аслан Черменович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Абаев Арсен Тамерланович

Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия

Первичное звено здравоохранения: разрыв между планами и реальностью

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стартом в 2025 году новых национальных проектов в здравоохранении России, направленных на преодоление системных проблем первичного звена, от которого зависит доступность медицинской помощи для большинства населения.

Целью является анализ эффективности реализации нацпроектов в сфере первичного медико-санитарного обслуживания, выявление ключевых проблем и их сравнение с международным опытом.

Методология включает сравнительный анализ статистических данных (Минздрав, Росстат, Счётная палата) РФ и европейских стран, а также метод case study на примере Северной Осетии как проблемного региона.

Результаты показали, что, несмотря на модернизацию 1850 поликлиник и открытие 4200 ФАПов, сохраняются глубинное неравенство в доступности помощи (30% жителей сел не используют онлайн-запись), дефицит кадров (23 тыс. врачей в селах) и неэффективное использование средств. Проведенный компаративный анализ с ведущими европейскими системами здравоохранения (Германия, Франция, Швеция) демонстрирует существенный разрыв в эффективности организации медицинских процессов и глубине цифровой трансформации отечественных медучреждений.

Выводы подтверждают, что для достижения целей нацпроектов к 2030 году необходим переход от количественных показателей к качественным: преодоление регионального неравенства, унификация цифровых систем и решение проблемы удержания медицинских кадров на селе.

Ключевые слова: национальные проекты, здравоохранение России, первичное звено здравоохранения, модернизация поликлиник, ФАПы (фельдшерско-акушерские пункты), цифровизация медицины, Земский доктор, дефицит медицинских кадров, региональное неравенство, сравнительный анализ, европейский опыт, бережливые технологии, телемедицина.

Kantemirova Mira Aslangerievna

North Ossetian State Medical Academy

Khadartsev Aslan Chermrnovich

North Ossetian State Medical Academy

Abaev Arsen Tamerlanovich

North Ossetian State Medical Academy

Primary healthcare: the gap between plans and reality

Annotation. The relevance of the study is driven by the launch of new Russian national healthcare projects in 2025, aimed at addressing systemic issues in primary care, which is crucial for ensuring healthcare accessibility for the majority of the population.

The purpose is to analyze the effectiveness of the national projects' implementation in primary healthcare, identify key challenges, and compare the situation with international experience.

The methodology is based on a comparative analysis of statistical data (from the Ministry of Health, Rosstat, the Accounts Chamber) for Russia and European countries, alongside a case study of the North Ossetia region as a problematic example.

The results revealed that despite the modernization of 1,850 clinics and the opening of 4,200 FAPs (feldsher-midwife points), profound inequality in access persists (30% of rural residents do not use online booking), alongside a personnel shortage (a deficit of 23,000 doctors in rural areas) and inefficient use of funds. A comparative analysis with leading European healthcare systems (Germany, France, and Sweden) demonstrates a significant gap in the efficiency of medical processes and the depth of digital transformation in domestic healthcare facilities. The conclusions emphasize that achieving the national projects' goals by 2030 requires a shift from quantitative metrics to qualitative ones: overcoming regional disparities, unifying digital systems, and solving the problem of retaining medical personnel in rural areas.

Keywords: national projects, Russian healthcare, primary healthcare, clinic modernization, FAPs (Feldsher-midwife stations), digitalization of medicine, “Zemsky Doctor” program, healthcare personnel shortage, regional disparities, comparative analysis, European experience, lean technologies, telemedicine.

Введение.

Национальные проекты представляют собой крупнейшие инициативы государственного масштаба, сфокусированные на трансформации основных общественных институтов. Их ключевая задача — кардинальное обновление экономической, социальной и инфраструктурной сфер при одновременном повышении уровня жизни граждан. Толчком к запуску данной системы мер послужил президентский указ № 204 от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», подписанный Президентом Российской Федерации.[1.4] С января 2025 года в России стартовали новые национальные проекты, которые охватывают широкий спектр сфер — от образования и молодёжной политики до инфраструктуры и здравоохранения. Некоторые из них:

- «Кадры». В рамках проекта идёт модернизация центров занятости населения, которые преобразуются в современные кадровые центры «Работа России».
- «Молодёжь и дети». Сосредоточен на развитии образования, профессиональном становлении и вовлечении молодого поколения в будущее страны.
- «Инфраструктура для жизни». Нацелен на создание комфортной и безопасной городской среды.
- «Семья». Проводится оснащение и дооснащение детских поликлиник.
- «Эффективная транспортная система». Направлен на улучшение транспортной доступности и мобильности населения.

С 1 января 2019 года по 31 декабря 2024 года в России в сфере здравоохранения реализовывался одноименный национальный проект «Здравоохранение».[1.5] С 1 января 2025 года планируют реализовать три национальных проекта в сфере медицины:

1. «Продолжительная и активная жизнь» — нацелен на повышение средней продолжительности жизни россиян. Некоторые направления:
 - открытие оздоровительных центров, которые будут заниматься лечением и предотвращением заболеваний;
 - разработка персонализированных программ здорового образа жизни, борьба с ожирением и диабетом;
 - усиление профилактических мер и расширение доступности льготных лекарств для пациентов.

2. «Новые технологии сбережения здоровья» –его основными целями стали: внедрение искусственного интеллекта в практическую часть медицины, наращивание оборота онлайн диагностических методик также внедрение инновационных препаратов и биомедицинских технологий.

Некоторые направления:

- формирование единой радиологической службы для успешного противодействия онкологии;
- расширение системы медицинской реабилитации, чтобы к 2030 году обеспечить восстановительное лечение свыше 8 миллионов граждан.

3. «Семья». Направлен на поддержку семей с детьми и повышение уровня их благосостояния. Особое внимание будет уделено развитию детской медицины, с акцентом на лечение и профилактику детских заболеваний.

В этой статье мы будем делать упор на одну из важных задач, для решения которых были созданы национальные проекты, а именно вопрос о первичном звене здравоохранения. Его в свою очередь можно подразделить на некоторые подпункты:

- Модернизация поликлиник и фельдшерско-акушерских пунктов (ФАПов).
- Введение технологий, обеспечивающих снижение очередей.
- Повышение квалификации врачей первичного звена.

Первичная медико-санитарная помощь (ПМСП) выполняет системообразующую функцию в отечественном здравоохранении, выступая ключевым элементом обеспечения доступности и качества медицинского обслуживания для широких слоев населения. Правильно организованная первичная помощь позволяет снизить риск развития патологий, предотвратить осложнения заболеваний, уменьшить показатели смертности, сформировать у граждан приверженность здоровому образу жизни.[4]

Первичное звено включает мероприятия по профилактике, диагностике, лечению заболеваний и состояний, медицинской реабилитации, наблюдению за течением беременности, формированию здорового образа жизни и санитарно-гигиеническому просвещению населения.[2.1]

Первичное звено представлено различными медицинскими организациями и их подразделениями. Некоторые из них:

- фельдшерские здравпункты, фельдшерско-акушерские пункты;
- врачебные амбулатории;
- поликлиники, поликлинические подразделения медицинских организаций;
- кабинеты и центры (отделения) общей врачебной практики (семейной медицины);
- центры здоровья, отделения (кабинеты) медицинской профилактики.

Оказание первичной помощи организуется по территориально-участковому принципу — формирование групп обслуживаемого населения по месту жительства, месту работы или учёбы в определённых организациях.[2.2]

На сегодняшний день правильная организация первичного звена, модернизация его деятельности, тщательный контроль за исполнением его функций является крайне важным, поскольку эта часть медицины сталкивается с большим количеством проблем. Некоторые из них:

- Кадровый дефицит обусловлен комплексом факторов, включая диспропорцию в оплате труда между первичным звеном и стационарной помощью, а также чрезмерную рабочую нагрузку на персонал;
- Слабая инфраструктура — нехватка медицинских учреждений и их территориальная удалённость от места проживания пациентов;
- Низкий уровень соответствия медицинских учреждений современным стандартам по оказанию медпомощи (устаревшее оборудование и т.д.);

В основу работы легли официальные данные Минздрава России, Росстата и отчёты Счётной палаты за 2019–2024 гг. Применены методы сравнительного анализа ключевых

показателей первичного звена здравоохранения России и европейских стран (Германия, Швеция, Эстония), статистический анализ количественных данных по модернизации инфраструктуры и кадровому обеспечению, а также метод case-study на примере Республики Северная Осетия-Алания. Дополнительно проведён контент-анализ государственных программ и вторичный анализ данных социологических опросов (ВЦИОМ). Методологической основой выступил системный подход. Ограничением является зависимость от открытой официальной статистики.[3.3]

Основная часть.

Необходимость модернизации этой системы обусловлено тем, что приходится 80% всех обращений в медицинские учреждения как раз и на первичное звено (данные Минздрава, 2024). Однако возникают следующие вопросы:

- Очереди: 34% пациентов ждут приёма терапевта дольше 3 дней (ВЦИОМ, 2023).
- Дефицит врачей: в селах не хватает 23 тыс. медработников (Росстат, 2024).

Благодаря деятельности национальных проектов в сфере здравоохранения уже сделано много:

- Согласно отчетам Минздрава, за трехлетний период 2022-2024 гг. было осуществлено строительство и капитальное обновление 1850 амбулаторно-поликлинических учреждений (см.таб.№1);

- В 67 субъектах Федерации успешно внедрены принципы "бережливого производства" в медицинских организациях (пример: Татарстан, Подмосковье);

- С 2019 года открыто 4 200 новых ФАПов, но до 2030 года нужно ещё 6 500 (по плану нацпроекта), однако проблема состоит в том, что 15% новых пунктов работают без врачей — только фельдшеры (аудит Счётной палаты, 2024). (см.таб.№1);

- 56 млн россиян (40% населения) записываются к врачу через Госуслуги (данные на 2024 год), но в селах только 30% жителей используют онлайн-запись (из-за слабого интернета).

- При программе поддержки «Земский доктор»: с 2020 года 12 тыс. врачей переехали в сёла, получая 1–2 млн подъёмных, но каждый третий уезжает через 5 лет (данные РАНХиГС)[1.3].

Показатель Index	2019	2024	2030(План) 2030(Plan)
Поликлиник с ремонтom/ Clinics with repairs	400	1850	4000
ФАПов в сёлах/ FAPs in villages	12000	16200	22700

Таблица №1 «Результаты федеральных проектов и их планы».

Table №1 "Results of federal projects and their plans."

На сегодняшний день осуществление национальных проектов сталкивается со следующими проблемами:

- Деньги: 20% регионов сорвали сроки модернизации из-за недофинансирования (Счётная палата).

- Оборудование: в 40% обновлённых поликлиник нет МРТ и КТ — только базовые аппараты УЗИ.

- Доступность и сроки оказания первичной помощи населению по сравнению с другими странами (См.таб.№2)

Показатель Index	Россия(2024)/ Russia(2024)	Германия Germany	Франция France	Швеция Sweden
Среднее время записи к терапевту/ Average appointment time for a therapist	2-7 дней	1-2 дня	<24 часов	1-3 дня
Врачей на 10 тыс. населения/ Number of doctors per 10,000 population	43	45	34	55
% граждан, довольных системой/ of citizens satisfied with the system	48% (ВЦИОМ)	72%	78%	85%

Таблица №2 «Сравнение показателей в России и в Европейских странах».
Table №2 «Comparison of indicators in Russia and European countries».

Как мы можем видеть из таблицы №2 по показателям числа врачей Россия близка к Германии, но организация работы отстаёт, так как в Европе практически нет ФАПов, функционирующих без докторов и очереди на прием к врачу минимальные. Удовлетворённость пациентов ниже на 30–40% из-за бюрократии и устаревших процессов.

Как мы упомянули ранее, в РФ 40% записи на прием к врачу осуществляется через онлайн формат (Госуслуги), а в селах эти показатели снижаются до 30%. Обратим внимание на Эстонию, где 99% записей происходит онлайн и все медкарты с 2008 года являются цифровыми. Следующим примером удачной цифровизации является Швеция, где 60% терапевтов используют ИИ-ассистентов (в РФ — только пилоты) [3.1].

Абсолютно логично, проведя параллели между Европейскими странами и нашей, возникает вопрос: «почему отстаём?». Давайте поясним. В Европе единые стандарты электронных карт, а в России каждый регион выбирает свою систему. В ЕС нет проблемы «мёртвых зон» интернета в сёлах.

К 2030 году запланировано достичь следующих результатов:

- 100% поликлиник с электронной записью и навигацией.
- Цифровые медкарты для всех.
- ИИ-помощники для терапевтов (анализ снимков, предварительные диагнозы) [3.4].

Теперь проведем анализ непосредственно нашего региона, а именно как на сегодняшний день обстоит ситуация на уровне первичного звена.

По данным Минздрава Северной Осетии в регионе наблюдается катастрофическая нехватка врачей: 1) на 10 тысяч жителей только 28 врачей при норме в 43; 2) 40% фельдшерских пунктов работают без докторов.

Следующей проблемой является неэффективная трата выделенных средств на развитие региона. Так, по данным счетной палаты Северной Осетии в 2023 году республика получила 2,3 миллиарда рублей на модернизацию, однако 15% ушло на ремонт зданий 195-х годов, а вместо 10 запланированных поликлиник, только 3 новых. Отсутствие аппарата МРТ в 40% поликлиник [1.1].

Еще одной проблемой развития региона является миграция жителей. Так по данным Минздрава было зарегистрировано, что 30% пациентов ездят за помощью в Ставрополь или Ростов [3.3].

На основе этих данных мы провели исследование среди различных возрастных групп нашего региона о предпочтении в лечении в нашей республике или за ее пределами.

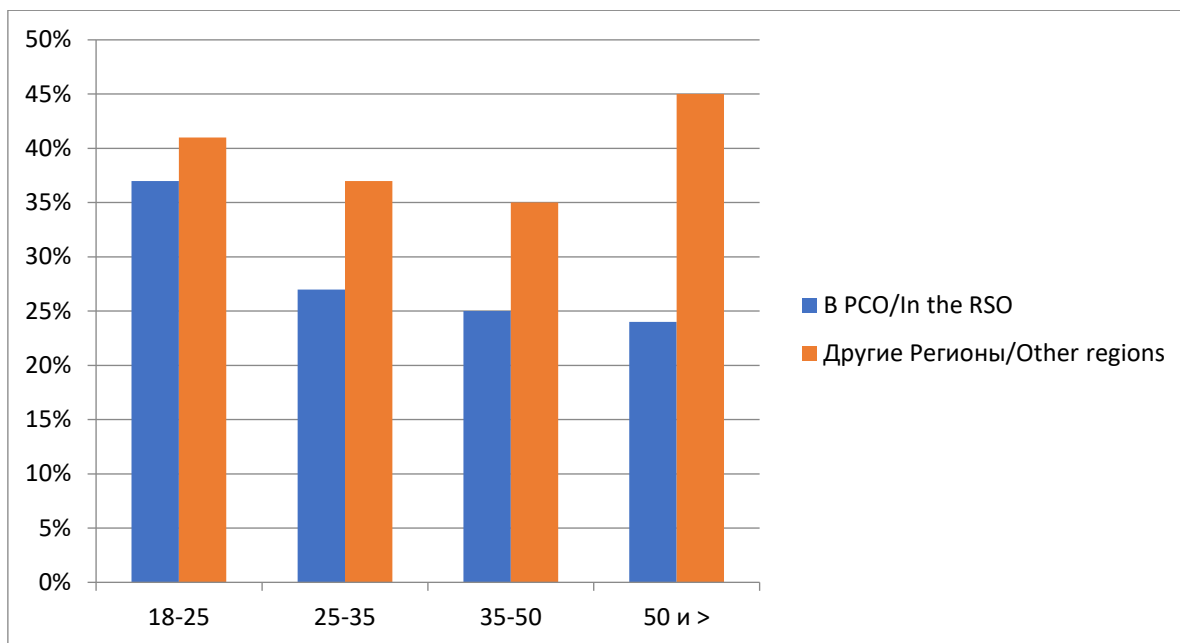


Диаграмма №1 «Результаты опроса возрастных групп из разных регионов»
Chart №1 «Results of a survey of age groups from different regions»

На основании данных Минздрава касательно «миграции» пациентов мы решили провести опрос среди определенных возрастных групп из Северной Осети, Чеченской Республики, Кабардино-Балкарской Республики. Мы решили сравнить результаты, чтобы оценить, насколько высока выраженность обращения пациентов в другие регионы страны. Как мы можем видеть по результатам диаграммы №1 относительно других республик показатели Северной Осетии ниже. В беседе с респондентами выяснилось, что РСО-Алания является регионом, куда приезжают за адекватной медицинской помощью, что говорит о более лучшем качестве оказываемых услуг.

Теперь, хочется обратить внимание на уже проделанный результат в регионе, который был осуществлён благодаря национальным проектам.

Благодаря программе «Земский доктор» за 2021-2024 годы в республике было привлечено 47 врачей. Программа «Телемедицина» обеспечила подключение 20 ФАПов к консультациям во Владикавказе. Также стоит заметить, что к 2026 году в Северной Осетии планируют строительство 4 новых поликлиник [2.1].

На основании вышеприведенных данных мы можем сделать вывод, что в регионе идет развитие здравоохранения, и национальные проекты значительно способствуют увеличению оборотов этих положительных темпов. Однако стоит обратить внимание, что проблемы, с которыми сталкиваются инновации тормозят этот прогресс. Изучив опыт Европейских городов как нашей страны, так и зарубежных. Одним из способов устранения конкретных проблем в регионе— это перенять опыт Германии в политике жесткого контроля расходов. Он был введен в августе 2025 года из-за дефицита федерального бюджета. Некоторые его меры:

- Борьба с налоговыми нарушениями. Планируется жёстче наказывать нарушителей, чтобы государство не теряло доходы.
- Введение обязательной проверки сотрудников в «уязвимой» сфере — парикмахерских, барбершопах и маникюрных салонах. За нарушения планируют штрафовать до 5000 евро.
- Повышение штрафов для работодателей в этих сферах за отсутствие или неправильное ведение учёта рабочего времени. Максимальный штраф хотят поднять с 30 000 до 50 000 евро.

Второй способ повышения уровня оказания медицинских услуг, а еще и решение вопроса об отсутствии докторов в ФАПах—приобретение республикой мобильных клиник.

Мобильные клиники (передвижные медицинские комплексы) — это специально переоборудованные для оказания медицинских услуг транспортные средства [2.4]. Как правило, в качестве базы используется большая машина, например, микроавтобус или грузовик.

Некоторые преимущества мобильных клиник:

- возможность использовать в разных ситуациях — от работы в сельской местности до профилактического обследования на рабочем месте;
- повышение доступности медицинских услуг для населения, в том числе к самому современному оборудованию;
- мобильность даёт возможность применять клиники непосредственно там, где они необходимы;
- намного экономичнее стационаров, при этом позволяют разгрузить имеющиеся центры.

Один из производителей мобильных клиник в России — АО НПО «Мобильные клиники». Компания проектирует и производит передвижные медицинские комплексы для использования в сельской местности, в удалённых районах [2.1].

Выводы.

Проведённое исследование выявило, что, несмотря на масштабные усилия в рамках национальных проектов, сохраняется системный разрыв между планами и реальностью в модернизации первичного звена здравоохранения. Ключевыми проблемами остаются неэффективное использование средств, цифровое и кадровое неравенство регионов, а также низкая устойчивость достигнутых результатов. Сравнительный анализ подтвердил значительное отставание от европейских стран в организации процессов и удовлетворённости пациентов. Для достижения целей к 2030 году необходима смена парадигмы: переход от количественных показателей к качественным преобразованиям, включая унификацию цифровых систем, адресную работу с кадрами и внедрение современных управленческих подходов на региональном уровне, что составит основу будущих исследований.

Список источников

Электронные ресурсы:

1. Национальный проект «Здравоохранение» в Республике Северная Осетия-Алания. URL% <https://minzdrav.alania.gov.ru/activity/nationalhealthcareproject>
2. Данные Минюста. URL: <https://to15.minjust.gov.ru/>
3. Данные Минздрава о результатах национального проекта в РФ. URL: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezheniya-zdorovya>
4. Об утверждении методических рекомендаций по проведению ранжирования проектов (программ) и ведомственных целевых программ с учетом оценки достижения целей государственных программ Российской Федерации: приказ Министерства экономического развития РФ от 15.11.2017 № 607. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284067
5. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288(ред. от 24.06.2021). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151
6. Методика расчета показателей национальных проектов (программ). URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/118596>

Статьи в сборниках и периодических изданиях:

1. Исмаилова О.С., Гаджиева У.А. О реализации региональных проектов в республиках в рамках национального проекта "Здравоохранение"//Региональные проблемы преобразования экономики, №7 2019

2. Куделич М.И. Система нормативных требований к оценке эффективности национальных проектов: актуальные проблемы // Финансовый журнал 2019. №4
3. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2019. С. 253.
4. Петлах В.И., Окулов Е.А. Роль телемедицинских консультаций при оказании высокотехнологичной медицинской помощи детям в хирургическом стационаре // Здоровоохранение. 2013. № 11. С. 63.

Статьи, которым присвоен DOI:

1. Хадарцев Аслан Черменович, Буклова Снежана Олеговна, Базоева Диана Эдуардовна, Хадарцев Ацамаз Черменович Совершенствование Коммуникативных Навыков В Виртуальной Медицинской Среде, Способы Развития Цифровизации В Медицине // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №5 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kommunikativnyh-navykov-v-virtualnoy-meditsinskoj-srede-sposoby-razvitiya-tsifrovizatsii-v-meditsine>
2. Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Хубаева А. А. Национальный проект «Кадров». Его реализация в регионах Северо-Кавказского Федерального округа // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2025. №. 2. С. 317-323. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2025.78.45.097>
3. Ваславская И.Ю., Полтарыхин А.Л., Колупаев А.А., Воробьева В.Г. Повышение эффективности реализации национальных проектов в сфере здравоохранения // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture, Vol.15, №1, 2023 DOI: 10.12731/2658-6649-2023-15-1-253-293
4. Sychev Y.A., Aladin M.E., Aleksandrovich S.V. Developing a hybrid filter structure and a control algorithm for hybrid power supply // International Journal of Power Electronics and Drive Systems, 2022, vol. 13(3), pp. 1625-1634. <https://doi.org/10.11591/ijpeds.v13.i3.pp1625-1634>
5. Voronkova O.Y., Klochko E.N., Vakhrushev I.B., Sergin A.A., Karpenko E.Z., Tavbulatova Z.K. Land resource management in the agro-industrial sector of Russia // International Journal of Pharmaceutical Research, 2020, vol.12, pp.2087-2093. <https://doi.org/10.31838/tjpr/2020.SP1.306>
6. Yakovleva A.A., Movchan I.B., Shaygallyamova Z.I. Dynamic response of multi-scale geophysical systems: Waves and practical applications // Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences, 2022, vol. 380(2237). <https://doi.org/10.1098/rsta.2021.0403>

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук, ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Хадарцев Аслан Черменович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

[ORCID:0009-0009-6810-9428](https://orcid.org/0009-0009-6810-9428)

Абаев Арсен Тамерланович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия.

Information about the authors

Kantemirova Mira Aslangerievna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Healthcare, and Social and Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia.

[ORCID:0000-0003-3704-144X](https://orcid.org/0000-0003-3704-144X)

Khadartsev Aslan Chermenovich, 4th year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia.

ORCID:0009-0009-6810-9428

Abaev Arsen Tamerlanovich, 4th year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia..

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.37.25.068

Бисултанова Аза Айндиевна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Джантемирова Гульмира Рамазановна

Дагестанский государственный университет (филиал в г. Хасавюрте)

Магомедов Магомед Абакарович

Дагестанский государственный медицинский университет

Безналичный вектор и цифровой суверенитет: финансово-правовые аспекты трансформации механизмов денежного регулирования в условиях цифровизации платежей в России

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией финансовой инфраструктуры, которая кардинально меняет природу денег, статус платежных инструментов и подходы к денежному регулированию. В условиях ускоренного перехода к безналичному обращению возникают новые вызовы, связанные с обеспечением финансовой стабильности, защитой прав потребителей и сохранением суверенитета национальной денежной системы. Целью исследования является анализ влияния цифровизации платежей на механизмы денежного регулирования в Российской Федерации, а также оценка последствий сокращения доли наличных денег для финансовой устойчивости, конкуренции и финансовой инклюзии. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, сравнительно-правового анализа, статистического анализа, а также методы прогнозирования на основе актуальных макроэкономических и финансовых данных Центрального банка РФ, Росстата и международных организаций. К результатам исследования относится обновление статистических данных по структуре платежей в РФ, анализ тенденций в развитии национальной платежной системы «Мир», оценка уровня мошенничества в безналичной сфере и выработка рекомендаций по сохранению баланса между цифровизацией и финансовыми правами граждан. В заключении подчеркивается необходимость сохранения наличных денег как элемента финансовой устойчивости и социальной инфраструктуры, а также развития регуляторной модели, учитывающей как инновационный потенциал цифровых платежей, так и риски их монополизации и уязвимости.

Ключевые слова: цифровизация платежей, безналичные деньги, денежное регулирование, цифровой рубль, национальная платежная система, финансовая инклюзия, суверенитет платежей, наличные деньги.

Bisultanova Aza Ayndievna

Kadyrov Chechen State University

Dzhantemirova Gulmira Ramazanovna

Dagestan State University (branch in Khasavyurt)

Magomedov Magomed Abakarovich

Dagestan State Medical University

The cashless vector and digital sovereignty: financial and legal aspects of the transformation of monetary regulation mechanisms in the context of digitalization of payments in Russia

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of the financial infrastructure, which is radically changing the nature of money, the status of payment instruments and approaches to monetary regulation. With the accelerated transition to cashless circulation, new challenges are emerging related to ensuring financial stability, protecting consumer rights, and preserving the sovereignty of the national monetary system. The purpose of the study is to analyze the

impact of digitalization of payments on monetary regulation mechanisms in the Russian Federation, as well as to assess the consequences of reducing the share of cash for financial stability, competition and financial inclusion. The research uses methods of system analysis, comparative legal analysis, statistical analysis, as well as forecasting methods based on current macroeconomic and financial data from the Central Bank of the Russian Federation, Rosstat and international organizations. The results of the study include updating statistical data on the structure of payments in the Russian Federation, analyzing trends in the development of the Mir national payment system, assessing the level of fraud in the non-cash sphere, and developing recommendations to maintain a balance between digitalization and the financial rights of citizens. In conclusion, the need to preserve cash as an element of financial stability and social infrastructure is emphasized, as well as the development of a regulatory model that takes into account both the innovative potential of digital payments and the risks of their monopolization and vulnerability.

Keywords: digitalization of payments, non-cash money, monetary regulation, digital ruble, national payment system, financial inclusion, sovereignty of payments, cash.

Введение

Современная финансовая система переживает глубокую трансформацию, вызванную стремительным развитием цифровых технологий, изменением моделей потребления и эволюцией представлений о природе денег. Одним из ключевых проявлений этой трансформации является переход от физических к виртуальным формам денег, что влечет за собой не только смену технологических платформ, но и фундаментальное изменение институциональных и правовых основ денежного обращения. В России данный процесс активно стимулируется как со стороны государства – через развитие национальной платежной системы «Мир» и проект цифрового рубля, – так и со стороны частного сектора – через экспансию финтех-компаний и платформенных моделей финансовых услуг.

Особую остроту процесс цифровизации приобрел в контексте обеспечения финансового суверенитета: в условиях санкционного давления и геополитической нестабильности вопросы контроля над платежной инфраструктурой вышли на первый план. Однако вместе с ростом эффективности безналичных расчетов возникают новые вызовы: рост кибермошенничества, снижение финансовой доступности для уязвимых групп населения, утрата конфиденциальности операций и ослабление роли центрального банка как гаранта денежной стабильности [3, 9].

В этих условиях особую значимость приобретает сбалансированная регуляторная политика, способная гармонизировать инновационное развитие и защиту общественных интересов. Настоящая статья направлена на анализ текущих тенденций в сфере цифровизации платежей и их влияния на механизмы денежного регулирования в Российской Федерации.

Обзор литературы

Исследования, посвященные цифровизации денежного обращения, активно развиваются как в российской, так и в международной научной среде. В отечественной литературе особое внимание уделяется правовым аспектам трансформации статуса денег. Так, Ю. А. Крохина последовательно анализирует эволюцию понятия «денежные средства» в условиях цифровой экономики, акцентируя внимание на необходимости адаптации финансово-правовых норм к новым формам денег [3, 5, 6, 8]. Аналогичный подход представлен в работах М. В. Лушниковой и Л. М. Малёшиной, подчеркивающих институциональные риски, связанные с появлением цифрового рубля [7, 10].

Вопросы финансового суверенитета и платежной безопасности рассматриваются в трудах И. А. Ризвановой и М. Т. Беловой, которые указывают на угрозу зависимости от иностранных платежных систем и подчеркивают необходимость развития национальной инфраструктуры [1]. А. И. Мухин и Р. Р. Абдулвалеева обращают внимание на сохраняющуюся роль наличных денег как инструмента финансовой инклюзии и социальной устойчивости [2, 14].

Между тем, недостатком существующих исследований является ограниченный анализ эмпирических данных за последние годы, а также недостаточное внимание к практическим

последствиям трансформации платежной экосистемы для регулирования денежной массы и реализации монетарной политики. Настоящая работа призвана частично закрыть указанный пробел, опираясь на актуальную статистику и междисциплинарный подход.

Основная часть

По данным Банка России, к концу 2024 года доля безналичных платежей в розничном товарообороте превысила 76%, что на 25 процентных пунктов выше уровня 2019 года [4]. Этот рост обусловлен широким внедрением бесконтактных платежей, повсеместным использованием QR-кодов и развитием федеральной программы по цифровизации малого бизнеса. Одновременно с этим объем наличных денег в обращении сократился с 10,9 трлн руб. в 2022 году до 10,1 трлн руб. в 2024 году, несмотря на инфляционные процессы [ЦБ РФ, Отчет о денежном обращении, 2024].

Таблица 1 – Динамика структуры розничных платежей в РФ в 2019-2024 гг.

Год	Доля безналичных платежей, %	Доля наличных, %	Общий объем розничных платежей, трлн руб.
2019	50	50	42,1
2021	63	37	49,5
2023	71	29	61,2
2024	76	24	68,9

Источник: Банк России, Отчеты о платежной активности населения за 2019-2024 гг.

По таблице 1 видно, что наблюдается устойчивый тренд на снижение доли наличных платежей. При этом рост безналичного сектора опережает общий рост товарооборота, что подтверждает гипотезу о технологическом смещении, а не просто экономическом росте.

Особую роль в этом процессе сыграла национальная платежная система «Мир». По состоянию на конец 2024 года в обращении находилось более 290 млн карт «Мир», что составляет свыше 85% от общего количества выпущенных в России банковских карт [ЦБ РФ, 2024]. Доля международных систем VISA и Mastercard, ранее превышавшая 90%, снизилась до менее чем 10% и продолжает падать в связи с уходом этих систем из российского рынка после 2022 года [3].

Рост безналичных операций сопровождается увеличением киберпреступности. По данным Центра мониторинга и реагирования на компьютерные атаки (ЦМРА), в 2024 году россияне потеряли от мошеннических действий в сфере безналичных платежей 3,2 млрд руб., что почти в 2,5 раза превышает показатель 2019 года [5]. При этом уровень выявления и возврата средств остается низким – менее 35%.

Таблица 2 – Сравнительный анализ рисков наличных и безналичных платежей

Критерий	Наличные деньги	Безналичные деньги
Уровень мошенничества	~0,0007% (7 фальшивок на млн банкнот)	~0,0046% (3,2 млрд руб. ущерба / 70 трлн оборота)
Конфиденциальность	Высокая	Низкая (цифровой след)
Универсальность	Полная (все точки)	Ограниченная (зависит от инфраструктуры)
Зависимость от инфраструктуры	Нет	Высокая (электричество, интернет)
Правовой статус	Государственные обязательства	Обязательства коммерческих банков и платформ
Финансовая инклюзия	Обеспечена	Требует цифровой грамотности

Источник: авторская разработка.

Из таблицы 2 видно, что безналичные платежи обеспечивают удобство и скорость, но несут системные риски, связанные с уязвимостью инфраструктуры, потерей приватности и

зависимостью от посредников. Наличные деньги остаются важным элементом финансовой устойчивости и социальной защиты.

Проект цифрового рубля, запущенный Банком России в пилотном режиме с 2022 года и расширенный в 2023–2024 гг., представляет собой третий тип денег наряду с наличными и банковскими депозитами. Цифровой рубль – это централизованная, регулируемая и отслеживаемая форма национальной валюты, которая хранится в цифровых кошельках и обслуживается через специальную платформу ЦБ РФ [9, 12].

Однако внедрение цифрового рубля вызывает споры. С одной стороны, он может усилить монетарную политику, повысить прозрачность и снизить зависимость от частных платформ. С другой – возникает риск полной цифровизации денежного обращения, что может привести к утрате конфиденциальности, ограничению финансовых свобод и уязвимости перед сбоями в ИТ-инфраструктуре [7, 10].

Кроме того, широкое внедрение CBDC (Central Bank Digital Currency) может спровоцировать отток средств с банковских счетов, что подорвет стабильность банковской системы и ослабит механизм кредитования экономики [3, 8].

В ответ на масштабные вызовы, связанные с ускоренной цифровизацией финансовой сферы, Банк России разработал Стратегию развития национальной платёжной системы до 2026 года, в которой обозначены ключевые приоритеты государственной регуляторной политики. Особое внимание в документе уделяется укреплению технологического суверенитета – в частности, через развитие отечественной финансовой инфраструктуры, включающей Систему быстрых платежей, платёжную систему «Мир» и проект цифрового рубля. Эти инициативы направлены на снижение зависимости от иностранных платёжных платформ и обеспечение бесперебойного функционирования финансовых сервисов даже в условиях внешних ограничений.

Параллельно регулятор делает акцент на защите прав потребителей в цифровой среде, где растёт количество мошеннических схем и киберугроз. Поэтому стратегия предусматривает усиление мер по обеспечению устойчивости платёжной инфраструктуры и повышению уровня кибербезопасности как на уровне финансовых организаций, так и на уровне конечных пользователей. При этом Банк России подчёркивает, что переход к цифровым форматам не означает отказа от традиционных – наличные деньги сохраняются как неотъемлемый и обязательный элемент финансовой системы. Эта позиция закреплена не только в стратегических документах, но и в законодательстве: все государственные и муниципальные учреждения обязаны принимать наличные платежи, что гарантирует гражданам право на свободный выбор способа расчёта и обеспечивает финансовую инклюзию для всех слоёв населения, включая тех, кто по возрастным, техническим или социальным причинам не может или не желает использовать цифровые инструменты [4, 14].

Обсуждение полученных результатов

Представленные данные подтверждают гипотезу о том, что цифровизация платежей оказывает трансформирующее влияние на механизмы денежного регулирования. С одной стороны, повышается скорость и эффективность расчетов, снижаются операционные издержки, расширяются возможности для таргетированной монетарной политики. С другой – возрастает системная уязвимость, снижается финансовая автономия граждан и усиливается контроль со стороны как государства, так и крупных технокомпаний.

Особую тревогу вызывает тенденция к монополизации платёжной инфраструктуры. Хотя в России устранена зависимость от иностранных платёжных систем, новые риски возникают внутри страны: если почти все платежи проходят через ограниченное число банков или через платформу ЦБ РФ, это создает точку централизованного отказа и усиливает административное давление.

Кроме того, данные показывают, что безналичные платежи не являются универсальным решением. Для значительной части населения – особенно пожилых, жителей удаленных регионов и социально уязвимых групп – наличные остаются единственным доступным инструментом. Отказ от них под угрозой «цифровой эффективности» может усугубить

социальное неравенство.

Важно также отметить, что высокая надежность наличных (низкий уровень подделок, физическая устойчивость) контрастирует с ростом цифрового мошенничества. Это ставит под сомнение тезис о «естественном исчезновении» наличных денег: их ценность как резервного актива в условиях кризиса остается высокой.

Таким образом, регулирование должно быть сбалансированным: стимулировать инновации, но не в ущерб финансовым правам и стабильности. Цифровой рубль может стать важным инструментом, но только при условии, что он будет дополнением, а не заменой других форм денег.

Выводы и заключение

Цифровизация платежей в России является необратимым процессом, обусловленным как технологическим прогрессом, так и геополитическими реалиями. Однако скорость и направление этого процесса требуют тщательного регулирования и общественного контроля. Основные выводы исследования:

Безналичные платежи доминируют в розничном секторе, но не должны полностью вытеснять наличные деньги, которые выполняют важные социальные и макроэкономические функции.

Национальная платежная система «Мир» успешно заместила международные аналоги, но требует дальнейшего развития инфраструктуры, особенно в регионах.

Цифровой рубль – перспективный, но рискованный инструмент. Его внедрение должно сопровождаться гарантиями приватности, защиты от злоупотреблений и сохранения альтернатив (включая наличные).

Рост кибермошенничества требует усиления регуляторных мер, повышения финансовой грамотности и развития механизмов страхования цифровых активов.

Финансовая инклюзия должна оставаться приоритетом: отказ от наличных в любой форме (даже «мягкий» – через ограничение инфраструктуры) недопустим без обеспечения равного доступа к цифровым альтернативам.

В заключение, денежная система России стоит на пороге новой эпохи. Успех трансформации будет зависеть не от скорости внедрения технологий, а от способности сохранить баланс между инновациями, суверенитетом и правами граждан. В этой связи сохранение наличных денег как гарантированного государством платежного инструмента выглядит не как архаизм, а как элемент стратегической устойчивости.

Список источников

1. Ризванова, И. А. Особенности внутреннего платежного суверенитета в новых экономических реалиях / И. А. Ризванова, М. Т. Белова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 4. – С. 466–470.
2. Мухин, А. И. Проблемы использования электронных платежных средств в эпоху цифровизации / А. И. Мухин // Юридическая мысль. – 2023. – № 4 (132). – С. 68–77.
3. Крохина, Ю. А. Цифровая валюта как фактор трансформации правового статуса безналичных денежных средств / Ю. А. Крохина // Правовое государство: теория и практика. – 2024. – № 4 (78). – С. 144–156.
4. Коробова, А. П. К вопросу о проблемах правового регулирования денежного обращения в контексте развития цифровых валют / А. П. Коробова, Р. М. Сафагареев // Право и государство: теория и практика. – 2025. – № 4. – С. 22–24.
5. Крохина, Ю. А. Официальная денежная единица и ее заменители как объекты финансово-правового регулирования / Ю. А. Крохина // Публично-правовое обозрение. – 2024. – № 3. – С. 45–50.
6. Крохина, Ю. А. Цифровизация экономики как детерминанта эволюции правового регулирования безналичных денежных средств / Ю. А. Крохина // Экономика. Право. Общество. – 2024. – Т. 9, № 4 (40). – С. 51–57.
7. Лушникова, М. В. Правовое регулирование денежной системы Российской

Федерации в условиях цифровой экономики: финансово-правовые проблемы / М. В. Лушникова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2024. – Т. 18, № 2 (68). – С. 256–269.

8. Крохина, Ю. А. Адаптация денежной системы к реалиям цифровой экономики: правовые проблемы / Ю. А. Крохина // Учёные труды Российского университета адвокатуры и нотариата имени Г.Б. Мирзоева. – 2024. – № 3 (74). – С. 56–61.

9. Иванова, Н. А. Цифровой рубль: новый этап развития денежного обращения / Н. А. Иванова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 10 (151). – С. 124–132.

10. Малёшина, Л. М. Электронная и цифровая формы рубля: проблемы правового регулирования / Л. М. Малёшина, А. А. Дубровский // Право и управление. – 2025. – № 4. – С. 322–325.

11. Анохина, А. А. Цифровые валюты: будущее денежного обращения / А. А. Анохина, Н. М. Климентьева // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2024. – № 2 (40). – С. 3–6.

12. Коноплева, Ю. А. Цифровой рубль как инструмент денежно-кредитной политики / Ю. А. Коноплева, О. Н. Пакова, А. А. Хубиева // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – № 4 (97). – С. 83–91.

13. Винокуров, С. С. Цифровизация денежного обращения: институциональный аспект / С. С. Винокуров, А. А. Медведь // Проблемы современной экономики. – 2025. – № 1 (93). – С. 162–164.

14. Абдулвалеева, Р. Р. Наличное денежное обращение в цифровой экономике / Р. Р. Абдулвалеева, Р. Р. Яруллин // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2024. – № 2 (36). – С. 41–46.

Сведения об авторах

Бисултанова Аза Айндиевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Джантемирова Гульмира Рамазановна, доцент кафедры юридических дисциплин филиала ДГУ в г. Хасавюрте, Хасавюрт, Россия

Магомедов Магомед Абакарович, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры биофизики, информатики и медаппаратуры, Дагестанский государственный медицинский университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Bisultanova Aza Ayndieвна, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Dzhantemirova Gulmira Ramazanovna, Associate Professor of the Department of Legal Disciplines at the DSU branch in Khasavyurt. Khasavyurt, Russia

Magomedov Magomed Abakarovich, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Biophysics, Computer Science and Medical Equipment, Dagestan State Medical University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.42.62.069

Исмиханов Заур Намединович
Дагестанский государственный университет
Гаджиев Насрулла Курбанмагомедович
Дагестанский государственный университет
Султанов Нариман Гарунович
Дагестанский государственный университет

Искусственный интеллект как стратегический ресурс экономической безопасности России в условиях технологической автономии

Аннотация. В условиях усиления внешнего санкционного давления и стремления к технологическому суверенитету искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым инструментом обеспечения экономической безопасности Российской Федерации. Актуальность темы обусловлена необходимостью формирования устойчивой и автономной цифровой инфраструктуры, способной противостоять внешним вызовам и минимизировать зависимости от зарубежных технологий. Цель исследования – выявить и проанализировать потенциал технологий ИИ как стратегического ресурса обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционных ограничений и технологической автономии. Результаты исследования показали, что ИИ способен повысить устойчивость финансовой системы, оптимизировать производственные цепочки и усилить комплаенс-контроль. В то же время внедрение ИИ в России сдерживается рядом барьеров: дефицитом кадров, недостатком отечественного аппаратного обеспечения, несовершенством нормативно-правовой базы и зависимостью от иностранных решений. Вместе с тем, прогнозируется рост российского рынка ИИ до 160 млрд рублей к 2025 году, что свидетельствует о высоком потенциале внутреннего развития [8]. Эффективное использование ИИ в интересах экономической безопасности требует системного подхода с участием государства, бизнеса и научного сообщества. Только в условиях координации усилий возможно трансформировать ИИ из вспомогательного инструмента в стратегический ресурс национальной устойчивости.

Ключевые слова: искусственный интеллект, экономическая безопасность, санкции, технологический суверенитет, цифровая трансформация, комплаенс, национальная программа «Цифровая экономика», риск-менеджмент.

Ismikhanov Zaur Namedinovich
Dagestan State University
Gadhiyev Nasrulla Kurbanmagomedovich
Dagestan State University,
Sultanov Nariman Garunovich
Dagestan State University

Artificial intelligence as a strategic resource for Russia's economic security in the context of technological autonomy

Abstract. In the context of increasing external sanctions pressure and the desire for technological sovereignty, artificial intelligence (AI) is becoming a key tool for ensuring the economic security of the Russian Federation. The relevance of the topic is determined by the need to form a stable and autonomous digital infrastructure capable of resisting external challenges and minimizing dependence on foreign technologies. The purpose of the study is to identify and analyze the potential of AI technologies as a strategic resource for ensuring Russia's economic

security in the context of sanctions restrictions and technological autonomy. The results of the study showed that AI is able to increase the stability of the financial system, optimize production chains and strengthen compliance control. At the same time, the introduction of AI in Russia is hindered by a number of barriers: a shortage of personnel, a lack of domestic hardware, an imperfect regulatory framework and dependence on foreign solutions. At the same time, the Russian AI market is projected to grow to 160 billion rubles by 2025, which indicates a high potential for internal development [8]. Effective use of AI in the interests of economic security requires a systematic approach involving government, business, and the scientific community. It is only through coordinated efforts that AI can be transformed from an auxiliary tool into a strategic resource for national sustainability.

Keywords: artificial intelligence, economic security, sanctions, technological sovereignty, digital transformation, compliance, national program «Digital Economy», risk management.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительной цифровизацией и возрастающей ролью искусственного интеллекта (ИИ) как драйвера экономического роста и конкурентоспособности. В условиях геополитической напряжённости и усиления санкционного давления на Россию вопросы обеспечения экономической безопасности приобретают особую значимость. Технологии ИИ, позволяющие автоматизировать процессы принятия решений, прогнозировать риски и повышать устойчивость хозяйственных систем, становятся не просто инструментом оптимизации, а стратегическим ресурсом национальной безопасности [21].

В научной литературе всё чаще подчёркивается, что в условиях «технологического разрыва» и блокировки доступа к зарубежным решениям развитие собственных ИИ-компетенций приобретает характер национального приоритета [20]. Федеральные документы, такие как Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года [17] и национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [16], закладывают основу для формирования отечественной экосистемы ИИ. Однако практическая реализация этих инициатив сталкивается с рядом системных проблем: от отсутствия критической массы квалифицированных специалистов до технологической зависимости и недостатка инвестиций [12].

Целью статьи является исследование потенциала технологий ИИ как инструмента обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционных ограничений и стремления к технологической автономии. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: анализ ключевых направлений развития ИИ в рамках государственных программ; выявление барьеров внедрения ИИ в экономику; оценка нормативно-правовой базы; формулирование перспективных направлений использования ИИ для укрепления экономической безопасности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на рост числа публикаций по теме ИИ, недостаточно внимания уделяется его роли именно как инструмента обеспечения экономической безопасности в условиях структурных внешних шоков. Данная работа призвана внести вклад в устранение этого пробела и предложить комплексный взгляд на потенциал ИИ в новой геополитической и технологической реальности.

Основная часть

1. Теоретические и нормативные основы ИИ как инструмента экономической безопасности

Согласно Указу Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490, искусственный интеллект определяется как «совокупность алгоритмов и технологий, способных имитировать когнитивные функции человека» [17]. В контексте экономической безопасности ИИ следует рассматривать как систему, способную выявлять, анализировать

и нейтрализовывать угрозы, возникающие как в результате внешнего давления (санкции, кибератаки), так и внутренних дисбалансов (финансовые махинации, производственные сбои) [12].

Ключевую роль в формировании ИИ-экосистемы играет федеральный проект «Искусственный интеллект» в рамках национальной программы «Цифровая экономика» [9]. Стратегическая цель проекта – создание благоприятных условий для разработки и внедрения ИИ-решений в реальный сектор экономики, государственное управление и социальную сферу. Особое внимание уделяется развитию отечественных вычислительных платформ и программного обеспечения с открытым исходным кодом, что напрямую связано с задачей технологического суверенитета [10].

Однако формальное наличие стратегий не гарантирует их эффективную реализацию. Как отмечают исследователи, основная проблема заключается в разрыве между декларируемыми целями и реальными возможностями внедрения [20]. Например, несмотря на рост инвестиций в ИИ, доля России на мировом рынке по-прежнему не превышает 1,25% [3], что свидетельствует о сохраняющемся технологическом отставании.

2. Проблемы и барьеры внедрения ИИ в российскую экономику

Анализ текущей ситуации выявляет пять основных групп барьеров:

Управленческие: консерватизм руководства, низкая осведомлённость о возможностях ИИ, отсутствие чёткой стратегии цифровой трансформации [11]. Многие компании рассматривают ИИ как «технологическую моду», а не как системный элемент обеспечения устойчивости.

Научно-технологические: зависимость от иностранных микропроцессоров, слабая развитость отечественной ИКТ-инфраструктуры, недостаток вычислительных мощностей для обучения сложных моделей [8]. Отсутствие массового производства специализированных чипов (например, аналогов NVIDIA) существенно ограничивает автономность ИИ-систем.

Финансово-экономические: дефицит частных инвестиций, низкая готовность бизнеса к долгосрочным вложениям в ИИ-проекты, ограниченность государственного финансирования [14]. Хотя бюджетные средства выделяются, они часто расплываются по множеству мелких инициатив без концентрации на приоритетных направлениях.

Кадровые: острый дефицит специалистов по машинному обучению, data science и кибербезопасности. По оценкам Минцифры, к 2025 году в России потребуется более 100 тыс. специалистов в сфере ИИ, при этом текущий выпуск вузов покрывает менее 30% этого объёма [5].

Нормативно-правовые: отсутствие единого регуляторного подхода к ИИ, противоречия в законодательстве о персональных данных и кибербезопасности, неопределённость в вопросах ответственности за решения, принятые ИИ-системами [22].

3. Практические применения ИИ в обеспечении экономической безопасности

В условиях санкций наиболее перспективными направлениями применения ИИ являются:

Финансовый мониторинг и комплаенс. Системы ИИ позволяют в реальном времени отслеживать подозрительные транзакции, выявлять схемы ухода от санкций и минимизировать риски взаимодействия с «рисковыми» контрагентами [7]. Банк России активно продвигает внедрение ИИ в системы внутреннего контроля кредитных организаций [13].

Управление цепочками поставок. ИИ помогает диверсифицировать поставщиков, прогнозировать логистические сбои и оптимизировать запасы в условиях нестабильности внешних рынков [8].

Кибербезопасность. ИИ-алгоритмы способны предсказывать и предотвращать кибератаки, что особенно важно для критически важных отраслей – энергетики, транспорта, связи [15].

Производственная оптимизация. На предприятиях реального сектора ИИ

используется для предиктивного обслуживания оборудования, повышения энергоэффективности и снижения издержек [12].

4. Перспективы развития ИИ в контексте технологической автономии

Несмотря на барьеры, российский рынок ИИ демонстрирует высокие темпы роста: с 2,1 млрд рублей в 2018 г. до прогнозируемых 160,1 млрд рублей к 2025 г. [8]. Наибольший рост ожидается в сегменте систем поддержки принятия решений – в 174 раза за семь лет. Это открывает возможности для создания отечественных решений в области риск-менеджмента и стратегического планирования.

Ключевую роль в этом процессе должно играть государство. Эксперты предлагают создать «национальный ИИ-стек» – совокупность отечественных решений от «железа» до прикладного программного обеспечения, обеспечивающий полную технологическую автономию [14]. Также необходимы меры по стимулированию спроса: госзаказы на ИИ-решения, налоговые льготы для компаний-разработчиков, поддержка стартапов.

Важно подчеркнуть, что ИИ не должен заменять человека, а усиливать его компетенции. Как отмечают Смородина и др., именно синергия человеческого и искусственного интеллекта способна обеспечить устойчивое развитие экономики [14].

Выводы

Проведённое исследование подтвердило гипотезу о том, что технологии искусственного интеллекта обладают значительным потенциалом как инструмент обеспечения экономической безопасности России в условиях санкционного давления и стремления к технологической автономии. ИИ способен не только повысить эффективность отдельных бизнес-процессов, но и укрепить устойчивость национальной экономики в целом за счёт автоматизации мониторинга рисков, оптимизации ресурсов и ускорения принятия решений.

Однако реализация этого потенциала сдерживается рядом системных ограничений. Наиболее острыми проблемами остаются дефицит квалифицированных кадров, технологическая зависимость от иностранных компонентов, недостаточное финансирование и отсутствие чёткой нормативно-правовой базы. Эти барьеры носят взаимосвязанный характер и требуют комплексного подхода к их преодолению.

Для трансформации ИИ из вспомогательного инструмента в стратегический ресурс необходимо:

- усилить координацию между государством, бизнесом и научным сообществом;
- сосредоточить инвестиции на приоритетных направлениях – кибербезопасность, финмониторинг, производственная автоматизация;
- развивать систему подготовки кадров через расширение программ дополнительного профессионального образования и создание специализированных ИИ-центров компетенций;
- завершить разработку единой правовой базы регулирования ИИ с учётом принципов ответственности, прозрачности и защиты данных.

Таким образом, искусственный интеллект в современных условиях выступает не просто как технология, а как элемент национальной стратегии обеспечения экономической устойчивости. Его успешное внедрение напрямую связано с достижением целей технологического суверенитета и повышением конкурентоспособности российской экономики на мировой арене. В долгосрочной перспективе именно отечественные ИИ-решения могут стать фундаментом новой модели экономической безопасности, ориентированной на внутренние ресурсы и инновационное развитие.

Список источников

1. Бабоян Л. М. Применение искусственного интеллекта в обеспечении финансовой безопасности: возможности и вызовы // Юридическая наука: история и современность. – 2023. – № 9. – С. 117–126.
2. Бай Я., Смирнов А. И. Возможности и риски искусственного интеллекта для

бизнеса // *Международный бизнес. – 2023. – № 3 (5). – С. 56–63.*

3. Баракин Б. С., Шайлиева М. М. Роль искусственного интеллекта в укреплении экономической безопасности: от теории к практическому применению // *Человек. Общество. Инклюзия. – 2023. – № 4 (56). – С. 64–71.*

4. Брынцев А. Н. Развитие искусственного интеллекта в условиях цифровой экономики // *Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 1. – С. 102–109.*

5. Догучаева С. М. Применение искусственного интеллекта в решении актуальных проблем современного общества // *Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 341–343.*

6. Кобец П. Н. Криминологическая оценка возможных рисков при условии развития технологий «сильного» искусственного интеллекта // *Философия права. – 2024. – № 1 (108). – С. 142–148.*

7. Кувалдина Т. Б., Следнева К. Е., Фадейкин Г. А. К вопросу о применении технологий искусственного интеллекта субъектами финансового рынка и обеспечении безопасности их личных и корпоративных данных // *Сибирская финансовая школа. – 2024. – № 4 (156). – С. 5–14.*

8. Минаков А. В., Эриашвили Н. Д. Внедрение технологий искусственного интеллекта в реальном секторе экономики // *Аудиторские ведомости. – 2024. – № 2. – С. 223–230.*

9. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) // СПС Консультант Плюс.

10. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (приложение № 3 к протоколу президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 27.08.2020 № 17) // СПС Консультант Плюс.

11. Плотников В. А., Смирнов А. А., Юсуфова А. М. Экономическая безопасность: специфика обеспечения в контексте внедрения технологий искусственного интеллекта // *Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 6. – С. 718–727.*

12. Погосян В. В., Марченко С. В. Искусственный интеллект как инструмент экономической безопасности хозяйствующего субъекта // *Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10, № 3 (156). – С. 48–55.*

13. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 N 5489) // «Вестник Банка России», № 7, 04.02.2004.

14. Смородина Е. П., Сиднев М. Д., Реушенко А. А., Смородин М. А. Роль и развитие искусственного интеллекта в обеспечении экономической безопасности России // *Цифровая и отраслевая экономика. – 2024. – № 3 (35). – С. 121–128.*

15. Сушкова И. А., Мамаева Л. Н. Искусственный интеллект в экономике и системе экономической безопасности // *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 4 (130). – С. 44–53.*

16. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.05.2018.

17. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // Официальный интернет-портал правовой информации. - URL: <http://www.pravo.gov.ru>, 11.10.2019. (дата обращения:

11.01.2025). - Текст: электронный.

18. Хачатурова Э. Э., Бондаренко А. С., Гуцаев А. А. Влияние искусственного интеллекта на развитие мировой и российской экономики // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 487–492.

19. Чеклаукова Е. Л., Быстров А. И. Применение искусственного интеллекта для решения экономических задач // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – 2024. – № 21. – С. 501–504.

20. Чистякова И. Н. Влияние международных санкций на развитие искусственного интеллекта в России // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 9 (237). – С. 184–187.

21. Юльцов Е. А., Горбунова О. А. Развитие искусственного интеллекта как возможность и угроза для экономической безопасности страны // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 267–271.

22. Яковлев А. А. Экономико-правовая оценка некоторых последствий применения технологий искусственного интеллекта // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – № 3. – С. 291–295.

Сведения об авторах

Исмиханов Заур Намединович, к.э.н., декан факультета информатики и информационных технологий, доцент информационных систем технологий программирования, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Гаджиев Насрулла Курбанмагомедович, кандидат экономических наук доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий программирования, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Султанов Нариман Гарунович, студент, факультет информатики и информационных технологий, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Ismikhanov Zaur Namedinovich, Ph.D. in Economics, Dean of the Faculty of Computer Science and Information Technology, Associate Professor of Information Systems and Programming Technologies, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Gadhiyev Nasrulla Kurbanmagomedovich, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Information Systems and Programming Technologies, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Sultanov Nariman Garunovich, Faculty of Computer Science and Information Technology, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.77.070

Исраилова Залина Руслановна

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова

Мусаева Аминат Мустафаевна

Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова

Дагестанский государственный университет

Ханчадарова Аида Шамсудиновна

Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова

Перспективы развития бухгалтерского учета в современных условиях: от регистрации к интеллектуальному управлению данными

Аннотация. В статье анализируется фундаментальная трансформация российской системы бухгалтерского учета, обусловленная одновременным воздействием четырех ключевых факторов: регуляторных реформ (переход на ФСБУ и сближение с МСФО), форсированной технологической трансформации (ЭДО, RPA, ИИ), структурной перестройки профессиональных компетенций и эскалации кибернетических угроз. Исследуется влияние новых федеральных стандартов, таких как ФСБУ 14/2022, которые смещают акцент с регистрации фактов на применение профессионального суждения и оценку справедливой стоимости. Рассматриваются технологические траектории: насыщение рынка ЭДО и взрывной рост роботизации (RPA) для автоматизации рутинных операций. Анализируется парадокс рынка труда: острый дефицит высококвалифицированных кадров при одновременном вытеснении низкоквалифицированных операционистов. Обосновывается, что профессия бухгалтера не исчезает, а переживает глубокую интеллектуализацию. Происходит сдвиг парадигмы: от исторической роли фискального регистратора к функции аналитического центра управления корпоративными данными и специалиста по управлению финансовыми и цифровыми рисками.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, трансформация, цифровизация, ФСБУ, RPA, роботизация, компетенции, рынок труда, кибербезопасность, профессиональное суждение, аналитика данных.

Israilova Zalina Ruslanovna

Kadyrov Chechen State University

Musayeva Aminat Mustafaevna

Dagestan State Agrarian University named after M. N. M. N. Dzhambulatov

Dagestan State University

Khanchadarova Aida Shamsudinovna

Dagestan State Agrarian University named after M. N. M. N. Dzhambulatov

Prospects for the development of accounting in modern conditions: from registration to intelligent data management

Abstract. The article analyzes the fundamental transformation of the Russian accounting system caused by the simultaneous impact of four key factors: regulatory reforms (transition to the Federal Accounting Standard and convergence with IFRS), accelerated technological transformation (EDI, RPA, AI), structural restructuring of professional competencies and escalation of cyber threats. The impact of new federal standards such as FSBI 14/2022, which shift the focus from recording facts to applying professional judgment and assessing fair value, is being investigated. Technological trajectories are considered: saturation of the EDI market and the explosive growth of robotics (RPA)

for automation of routine operations. The paradox of the labor market is analyzed: an acute shortage of highly qualified personnel while displacing low-skilled operators. It is proved that the accountant profession is not disappearing, but is undergoing a deep intellectualization. A paradigm shift is taking place: from the historical role of the fiscal registrar to the function of an analytical center for corporate data management and a specialist in financial and digital risk management.

Keywords: accounting, transformation, digitalization, FSBI, RPA, robotics, competencies, labor market, cybersecurity, professional judgment, data analytics.

Российская система бухгалтерского учета переживает период фундаментальной трансформации, обусловленной конвергенцией нескольких мощных факторов. Современные условия функционирования бухгалтерии характеризуются одновременным воздействием регуляторных реформ, технологической революции и структурной перестройки профессиональных компетенций. Профессия бухгалтера, насчитывающая около 1,5 миллиона специалистов в России, находится на пороге парадигмального сдвига: от исторически доминировавшей фискально-ориентированной модели регистрации хозяйственных операций к проактивной роли аналитического центра управления корпоративными данными.

Актуальность исследования данной проблематики обусловлена несколькими критическими обстоятельствами. Во-первых, завершается многолетняя программа реформирования национальной системы учета, инициированная в 1998 году и направленная на приближение к международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). Во-вторых, форсированная цифровизация и автоматизация учетных процессов создают острый дефицит высококвалифицированных специалистов при одновременном вытеснении низкоквалифицированного персонала. В-третьих, эскалация кибернетических угроз превратила безопасность финансовых данных из технической задачи IT-отделов в прямую зону ответственности бухгалтерских служб.

Ключевым драйвером изменений остается последовательное внедрение Федеральных стандартов бухгалтерского учета (ФСБУ), которые постепенно заменяют действующие Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ). В 2025 году вступают в силу восемь обязательных стандартов, включая ФСБУ по запасам, капитальным вложениям, основным средствам, документообороту и нематериальным активам. Особую значимость имеет утверждение приказом Минфина России от 16.05.2025 № 56н федерального стандарта ФСБУ 9/2025 «Доходы», который с 1 января 2027 года заменит ПБУ 9/99 и ПБУ 2/2008, обеспечивая приближение к международным практикам [4, С. 45-53].

Наиболее показательным примером практических последствий регуляторных реформ стало внедрение ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы». Статистический анализ первого года применения демонстрирует драматический эффект: совокупный объем нематериальных активов в российских компаниях вырос на 35% в 2023 году и еще на 71% в 2024 году, достигнув 3,6 млрд рублей. Это более чем двукратное увеличение по сравнению с 2022 годом свидетельствует о массовой легализации и постановке на баланс прав на программное обеспечение, результатов НИОКР и промышленных патентов [8, С. 68-79].

Критически важно, что новый стандарт изменил не только количественные показатели, но и саму природу работы бухгалтера. ФСБУ 14/2022 требует регулярного тестирования активов на обесценение, оценки справедливой стоимости с применением сложных методик и детального раскрытия информации в пояснениях к отчетности. Это прямой переход от объективного учета основных средств к субъективной оценке, требующей профессионального суждения, что трансформирует бухгалтера из регистратора фактов в оценщика и аналитика.

Таблица 1. Влияние ФСБУ 14/2022 на динамику нематериальных активов по отраслям (2023-2024 гг.)

Отрасль	Объем НМА (2024), млрд руб.	Доля рынка	Рост к 2022 году
Информация и связь	1,1	31%	+125%
Обрабатывающие производства	0,7	20%	+287%
Добывающая промышленность	0,4	10%	+227%
Прочие отрасли	1,4	39%	+170%
Итого	3,6	100%	+200%

Программа разработки ФСБУ на 2024-2027 годы предусматривает создание шести новых стандартов, включая критически важный стандарт «Внутренний контроль». Это сигнализирует о смещении фокуса регулятора с чистоты отчетности на качество бизнес-процессов, что сближает российскую практику с западными подходами и требует от бухгалтеров не только учетных, но и аудиторских компетенций.

Технологическое развитие учетных функций в России движется по трем траекториям, находящимся на различных стадиях зрелости: насыщение базовой инфраструктуры (ЭДО и SaaS), взрывной рост роботизации (RPA) и экспериментирование с прорывными технологиями (блокчейн и ИИ).

Российский рынок облачных услуг продемонстрировал впечатляющую динамику: в 2023 году он увеличился на 41%, достигнув 121 млрд рублей, при этом произошла значительная миграция на отечественные платформы после ухода зарубежных провайдеров. С 2022 года обязательность обмена электронными счетами-фактурами и универсальными передаточными документами через ЭДО стала базовой реальностью для всех организаций. Сегмент ЭДО и электронной отчетности, представленный лидерами «СКБ Контур» и «Тензор», доминирует по объему выручки, занимая 39% всего рынка SaaS [2, С. 124-132].

Однако анализ динамики выявляет признаки насыщения: темпы роста этого зрелого сегмента (+20% в 2023 году) оказались вдвое ниже среднерыночных показателей по SaaS (+41%). Парадокс заключается в том, что при замедлении роста выручки провайдеров объемы транзакций продолжают расти: в первом квартале 2023 года объем передаваемых электронных документов вырос на 35%, а количество выпускаемых квалифицированных электронных подписей за восемь месяцев 2024 года увеличилось на 34%. Это означает, что рынок базового подключения к ЭДО практически исчерпан, а рост происходит за счет углубления использования существующими клиентами [1, С. 57-67].

Если ЭДО решает проблему доставки документа, то технология Robotic Process Automation (RPA) устраняет необходимость его ручной обработки. Российский рынок RPA в 2023-2024 годах пережил революционную трансформацию. После ухода западных вендоров, занимавших 80-90% рынка, произошло полное импортозамещение российскими платформами Robin, Primo RPA и PIX. Объем рынка составил 10-20 млрд рублей в 2023 году и достиг 21-24 млрд рублей в 2024 году, с прогнозируемым ростом на 30-50% в 2025 году [10, С. 18-27].

Ключевые области применения RPA в финансовой сфере охватывают обработку кредиторской и дебиторской задолженности, обнаружение мошенничества и обеспечение соответствия нормативным требованиям. Логика внедрения очевидна: ЭДО доставляет бухгалтеру электронный универсальный передаточный документ, но специалист все еще вручную переносит данные в систему учета, сверяет номенклатуру и контролирует соответствие. Программный робот RPA автоматически извлекает данные из ЭДО, проводит документ в учетной системе, выполняет сверку с заказом и направляет бухгалтеру отчет только об исключениях, требующих человеческого суждения.

Крупные внедрения в компаниях РЖД, Газпром, Ozon, S7 Airlines, АЛРОСА и АльфаСтрахование подтверждают, что роботизируются именно массовые рутинные учетные операции. Высокие темпы роста RPA питаются зрелостью рынка ЭДО: автоматизация обработки возможна только при наличии стандартизированного потока электронных документов [7, С. 1326-1342].

Применение технологий искусственного интеллекта в бухгалтерском учете создает предпосылки для глубокого анализа финансовых данных, выявления тенденций и прогнозирования. Системы оптического распознавания документов автоматизируют процесс принятия к учету, а механизмы автоматического обмена данными через API обеспечивают оперативное получение консолидированной информации. К сильным сторонам ИИ относятся автоматизация рутинных задач, повышение точности, углубленный анализ и снижение затрат. Однако существуют ограничения: недостаточная гибкость к изменениям, отсутствие эмоционального интеллекта, сложность внедрения и зависимость от качества входной информации.

Блокчейн-технологии теоретически предлагают решение фундаментальных проблем учета: неизменяемость записей, смарт-контракты для автоматизации расчетов, полную прозрачность транзакций. Технология может применяться для закрытия финансовой отчетности на разных этапах аудиторской проверки, согласования и утверждения. Однако на 2024-2025 годы блокчейн в российском бухгалтерском учете остается преимущественно академической концепцией. В отличие от RPA, который решает понятную ежедневную задачу ввода первичных документов, блокчейн требует полной перестройки экосистемы с участием контрагентов, банков и регуляторов, что делает его перспективой 5-10 лет.

Одновременное давление усложненной методологии и сквозной автоматизации порождает парадоксальную ситуацию на рынке труда. В 2023 году число вакансий на должности бухгалтеров увеличилось на 69%, а в 2024 году с нехваткой персонала столкнулось более 86% организаций. Общий дефицит кадров оценивается в 4,8 миллиона человек. При этом зарплатные ожидания квалифицированных специалистов высоки: в Москве для бухгалтера со стажем от трех лет максимальная зарплата достигает 170 тысяч рублей [6, С. 168-177].

Этот парадокс объясняется структурным характером дефицита. Спрос падает на низкоквалифицированных операционистов по вводу первичной документации – их функции автоматизируют RPA-роботы. Одновременно возникает взрывной спрос на высококвалифицированных специалистов, способных работать в новой усложненной регуляторной и технологической среде. Рынок труда бифурцируется: зарплаты учетчиков стагнируют, тогда как оплата труда бухгалтеров-методологов и бухгалтеров-аналитиков растет опережающими темпами.

Таблица 2 – Трансформация ключевых компетенций бухгалтера

Компетенция	Традиционная роль	Современная роль	Прогноз роста спроса
Работа с 1С	Ввод данных	Аналитика, настройка, постановка ТЗ	Высокий
Работа с данными	Регистрация	Анализ, прогнозирование	+41% за 5 лет
Знание стандартов	Следование ПБУ	Профессиональное суждение (ФСБУ)	Критический
Автоматизация	Ручной труд, Excel	Управление RPA, работа с ИИ	+30-50% годовых
Аналитическое мышление	Желательно	Критически важно	Растущий
Коммуникации	Внутри отдела	Связь с бизнесом и IT	Растущий

Навык аналитики данных, по прогнозам, вырастет на 41% в течение пяти лет, что является прямым ответом на усложнение ФСБУ и необходимость извлечения ценности из больших данных в ERP-системах. Углубленное знание 1С на уровне аналитика или программиста становится премиальным навыком. 1С-аналитик представляет собой связующее звено между бизнесом и разработчиками, обладая гибридными компетенциями:

владением предметной областью (бухгалтерия, финансы) и пониманием логики конфигураций системы. Именно этот специалист кастомизирует систему под требования новых ФСБУ и обеспечивает интеграцию с роботами RPA и системами ЭДО [3, С. 88-95].

Парадоксально, но на фоне тотальной цифровизации роль «мягких навыков» возрастает. Робот RPA может корректно обработать тысячу стандартных счетов-фактур, но не способен принять решение по нестандартному документу. Он отбракует его и вернет человеку. Далее бухгалтер должен аналитически понять причину отбраковки, коммуникативно связаться с менеджером для исправления и этически отказаться проводить сомнительную операцию. Таким образом, внимательность к деталям, этичность, стрессоустойчивость и коммуникативные способности становятся премиальными навыками, отличающими старшего методолога от младшего операциониста.

Параллельно с внутренними изменениями профессии наблюдается переосмысление роли бухгалтерии в управлении предприятиями. Число малых и средних предприятий с видом деятельности «Оказание услуг в области бухгалтерского учета» выросло на 1,8% в первом полугодии 2025 года против роста остальных МСП на 1,2%. Совокупный объем рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг в 2024 году составил более 500 млрд рублей, увеличившись на 38,1% по сравнению с предыдущим годом. В России функционируют более 22 тысяч бухгалтерских компаний на аутсорсе [9, С. 15-22].

Географическое распределение демонстрирует концентрацию в Центральном федеральном округе (57,6% объема рынка), с присутствием в Приволжском (9,7%) и Сибирском (8,9%) округах. Выручка крупнейших аутсорсинговых компаний в 2024 году выросла на 13% год к году, подтверждая устойчивость этого сегмента. Важным трендом является эволюция позиционирования: компании ищут не просто исполнителей рутинных операций, а экспертов, способных навести порядок в бухгалтерии, выявить ошибки и выстроить эффективную систему управления финансами [5, С. 32-38].

Дефицит высокой квалификации ускоряет два параллельных процесса: автоматизацию учета и перевод бухгалтерии на аутсорс. Экспертиза и безопасность данных стали ключевыми потребностями современного бизнеса, что требует от профессионалов постоянного совершенствования знаний и способности выполнять функции стратегического финансового консультанта.

Технологическая трансформация несет не только повышение эффективности, но и экзистенциальные риски. В 2023-2024 годах финансовые данные и бухгалтерия стали главной мишенью киберпреступников. Почти треть всех кибератак в 2024 году пришлась на компании финансовой отрасли. Центральный Банк зафиксировал более 750 кибератак на финансовый сектор, а общее количество расследованных АРТ-инцидентов за десять месяцев 2024 года выросло почти на 45% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года [7, С. 1326-1342].

Критически важным является не рост числа атак, а драматический сдвиг в векторах проникновения. Доля атак через скомпрометированные учетные данные взлетела с 19% в 2023 году до 37% в 2024 году – количественно число таких случаев увеличилось почти втрое. Причиной стали массовые утечки конфиденциальных данных в 2023 году: хакеры не взламывают системы, а используют ранее украденные легитимные доступы. При этом доля атак через уязвимости веб-приложений сократилась с 56% до 46%, а фишинга – с 19% до 11% [4, С. 45-53].

Учетная запись бухгалтера стала наиболее ценным активом для злоумышленников и главной уязвимостью компании. Бухгалтер обладает привилегированным доступом ко всем критически важным системам одновременно: ERP-системе с финансовой отчетностью, системе «Банк-Клиент» с реальными деньгами, ЭДО с данными контрагентов и удаленному доступу к корпоративной сети. Достаточно использовать украденный пароль бухгалтера для входа через легальные внешние удаленные сервисы.

Возникает управленческая дилемма: облачные решения, ЭДО и удаленная работа повышают эффективность, но именно эти инструменты становятся основным вектором атак с украденными учетными данными. Безопасность учетной записи перестает быть задачей IT-отдела и становится прямой зоной ответственности финансовой службы.

Перспективным решением является интеграция функции кибербезопасности в работу бухгалтерии: обязательная двухфакторная аутентификация, политики zero-trust и использование методологии нового ФСБУ «Внутренний контроль» для управления цифровыми рисками.

Для наглядной демонстрации ключевых тенденций представим две диаграммы (см. рис. 1 и 2).

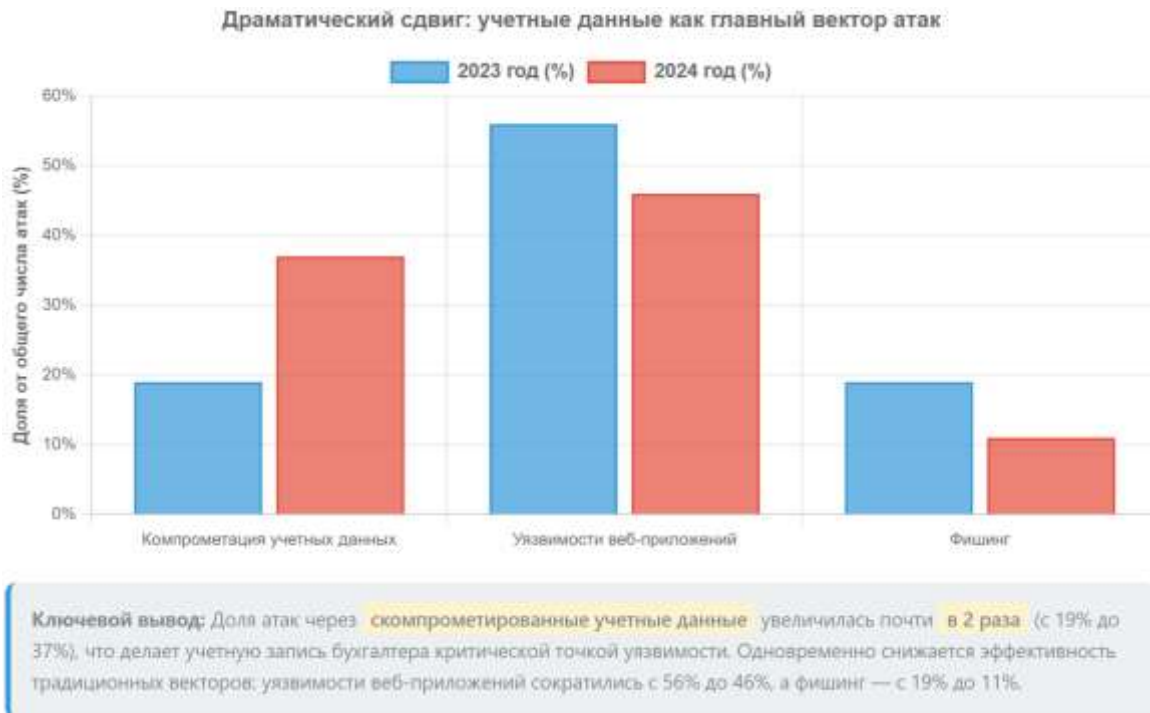


Рисунок 1. Эволюция векторов кибератак на российские компании (2023-2024 гг.)

Синтез проведенного анализа позволяет сформулировать комплексное видение перспектив развития российского бухгалтерского учета на горизонте 2025-2028 годов. Трансформация профессии характеризуется не линейной эволюцией, а многовекторным процессом, обусловленным взаимодействием четырех основных драйверов: регуляторного давления сверху, технологического давления снизу, структурной перестройки компетенций и эскалации операционных рисков.

Методологическое направление будет определяться завершением реформы ФСБУ и дальнейшей конвергенцией с МСФО. Ключевым станет внедрение стандарта «Внутренний контроль», который фактически трансформирует роль бухгалтерии из пассивного регистратора в активного участника системы корпоративного управления. Применение принципов справедливой стоимости вместо исторической требует развития оценочных компетенций, ранее находившихся вне традиционной сферы бухгалтерской работы. Появление новых объектов учета, таких как параллельный импорт, создает методологические лакуны, заполнение которых требует профессионального суждения и способности к самостоятельной разработке учетной политики в условиях нормативной неопределенности.



Рисунок 2. Структура технологий автоматизации по стадиям зрелости и темпам роста

Технологическое направление характеризуется переходом от автоматизации отдельных операций к интеллектуализации целых процессов. Зрелость рынка ЭДО создает необходимую инфраструктуру для следующей волны – массового внедрения RPA, которое высвобождает время бухгалтеров от рутинных операций и переориентирует их на аналитические задачи. Прогнозируемый рост рынка RPA на 30-50% ежегодно в ближайшие три года означает, что к 2027 году большинство крупных и средних компаний будут использовать программных роботов для обработки первичной документации. Искусственный интеллект постепенно перейдет от экспериментального применения к практическому использованию в задачах прогнозирования денежных потоков, выявления аномалий и поддержки принятия решений [5, С. 32-38].

Критически важным аспектом становится управление рисками кибербезопасности. Трехкратный рост атак через скомпрометированные учетные данные сигнализирует о необходимости пересмотра парадигмы безопасности: от технической функции IT-департамента к комплексной ответственности финансовой службы. Перспективным решением является интеграция принципов zero-trust архитектуры, обязательной многофакторной аутентификации и регулярного аудита привилегированных доступов непосредственно в бизнес-процессы бухгалтерии. Разработка стандарта «Внутренний контроль» создает методологическую основу для систематизации управления цифровыми рисками.

Проведенное исследование демонстрирует, что российский бухгалтерский учет переживает не циклическую трансформацию, а фундаментальный парадигмальный сдвиг. Профессия не исчезает под натиском технологий, а переживает глубокую профессионализацию и интеллектуализацию. Происходит четкая стратификация на операционистов, чьи функции будут полностью автоматизированы в ближайшие 3-5 лет, и методологов-аналитиков, чья ценность и рыночная стоимость резко возрастают.

Бухгалтер будущего – это высококвалифицированный специалист по управлению корпоративными данными, чьи функции смещаются от регистрации фактов к проектированию учетной методологии, от ручного ввода к управлению цифровыми ассистентами, от использования информационных систем к постановке задач для их кастомизации, от пассивного хранения данных к активной защите финансовых активов.

Конвергенция регуляторных реформ (ФСБУ), технологической революции (РРА, ИИ), структурного дефицита компетенций и эскалации киберугроз создает уникальное окно возможностей для тех специалистов, которые способны адаптироваться к новой реальности.

Успешное развитие профессии в период 2025-2028 годов потребует скоординированных усилий нескольких заинтересованных сторон. Регуляторы должны обеспечить методологическую определенность и разумные переходные периоды для внедрения новых стандартов. Образовательные институции обязаны радикально пересмотреть программы подготовки, интегрируя информационные технологии, аналитику данных и кибербезопасность в базовую учебную траекторию. Сами специалисты должны принять парадигму непрерывного обучения и развития гибридных компетенций на стыке финансов, технологий и управления рисками.

Перспективы развития бухгалтерского учета определяются не столько конкретными технологиями или регуляторными решениями, сколько способностью профессионального сообщества трансформировать вызовы в возможности. Повышение порога входа в профессию, рост интеллектуалоемкости и расширение зоны ответственности создают предпосылки для превращения бухгалтерии из вспомогательной функции в стратегический центр управления корпоративной информацией, критически важный для принятия обоснованных управленческих решений в условиях растущей сложности и неопределенности бизнес-среды.

Список источников

1. Белолобова А.А., Балашова Е.А. Этапы цифровой трансформации бухгалтерского учета в России: от механизации к цифровому суверенитету // Инновационная экономика и общество. – 2025. – № 3 (49). – С. 57-67.
2. Богданова Н.М., Иванова С.П. Влияние новых ФСБУ на формирование бухгалтерской отчетности организаций // Экономика и управление. – 2025. – № 1. – С. 124-132.
3. Власова Н.С., Мусаева Б.М., Корогод С.М. Проблемы и перспективы внедрения цифровых технологий в бухгалтерский учет // Вестник экономической науки. – 2024. – № 4. – С. 88-95.
4. Григорьев А.В., Петрова М.А. Автоматизация бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики // Финансы и кредит. – 2024. – № 11. – С. 45-53.
5. Зайцева О.Ю., Соколова Т.Н. Налоговый учет и отчетность: изменения 2024-2025 годов // Бухгалтерский учет. – 2024. – № 8. – С. 32-38.
6. Копылова Е.К., Копылова Т.И., Копаев А.М. Основные тренды цифровизации бухгалтерского учета // Экономические науки. – 2025. – № 2. – С. 168-177.
7. Михайлов В.П., Кузнецова Л.И. Применение искусственного интеллекта в бухгалтерском учете современных организаций // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – № 12. – С. 1326-1342.
8. Назарова А.Н., Прокопова Л.И., Суворова Э.А. Современные цифровые технологии в учете // Научный результат. Экономические исследования. – 2025. – Т. 11. № 3. – С. 68-79.
9. Семенов Д.А., Романова К.В. Развитие методологии бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами // Вестник бухгалтера Московского региона. – 2024. – № 6. – С. 15-22.
10. Федорова И.С., Андреев П.Г. Федеральные стандарты бухгалтерского учета: особенности применения в 2025 году // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2024. – № 12. – С. 18-27.

Сведения об авторах

Исраилова Залина Руслановна, к.э.н., доцент кафедры «Учет, анализ и аудит в цифровой экономике», ФГБОУ ВО Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Мусаева Аминат Мустафаевна, к.э.н., доцент бухгалтерского учета, аудита и финансов Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Ханчадарова Аида Шамсудиновна, к.э.н., доцент бухгалтерского учета, аудита и финансов, Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова, Махачкала, Россия

Information about the authors

Israilova Zalina Ruslanovna, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit in the Digital Economy, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Musayeva Aminat Mustafaevna, PhD in Economics, Associate Professor of Accounting, Auditing and Finance, Dagestan State Agrarian University named after M. M. Dzhambulatov, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Khanchadarova Aida Shamsudinovna, Candidate of Economics, Associate Professor of Accounting, Auditing and Finance, Dagestan State Agrarian University named after M. M. Dzhambulatov, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.46.17.071

Казимагомедова Зарема Алияровна

Дагестанский государственный университет

Бисултанова Аза Айндиевна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Магомаева Эльмира Руслановна

Дагестанский государственный университет

Стратегическое управление цифровой зрелостью в условиях смены технологических укладов

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глобальным ускорением цифровой трансформации в условиях постпандемического восстановления, геополитической нестабильности и нарастающего климатического кризиса. В этих условиях устойчивое развитие бизнеса перестаёт быть исключительно экологической или социальной повесткой и становится комплексной стратегией выживания и конкурентоспособности, где цифровые технологии выступают не просто инструментом, а системообразующим фактором. Целью исследования является выявление и систематизация взаимосвязей между цифровой трансформацией предпринимательских структур и достижением целей устойчивого развития (ЦУР), а также оценка современных барьеров и возможностей их преодоления в российском и глобальном контексте. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, а также методы обобщения статистических данных международных организаций. К результатам исследования относятся: оценка уровня цифровизации населения и бизнеса в мире и в России; выявление новых синергий между ИКТ и ЦУР; формулировка трёхуровневой стратегии интеграции цифровой трансформации в повестку устойчивого развития; разработка двух аналитических таблиц, демонстрирующих как позитивные эффекты, так и риски цифровизации для устойчивого бизнеса. В заключении подчёркивается, что осознанное и регулируемое внедрение цифровых технологий позволяет не только преодолеть текущие вызовы, но и сформировать новую модель устойчивого развития, ориентированную на справедливость, инклюзивность и экологическую ответственность.

Ключевые слова: цифровая трансформация, устойчивое развитие, ЦУР, ИКТ, цифровое неравенство, устойчивый бизнес, цифровая экосистема, управление данными.

Kazimagomedov Zarema Aliyarovna

Dagestan State University

Bisultanova Aza Ayndievna

Kadyrov Chechen State University

Magomaeva Elmira Ruslanovna

Dagestan State University

Strategic management of digital maturity in the context of changing technological patterns

Abstract. The relevance of the research is due to the global acceleration of digital transformation in the context of post-pandemic recovery, geopolitical instability and the growing climate crisis. In these conditions, sustainable business development ceases to be solely an environmental or social agenda and becomes a comprehensive strategy for survival and competitiveness, where digital technologies are not just a tool, but a system-forming factor. The purpose of the study is to identify and systematize the interrelationships between the digital transformation of business structures and the achievement of the Sustainable Development Goals

(SDGs), as well as to assess current barriers and opportunities to overcome them in the Russian and global context. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, as well as methods of summarizing statistical data from international organizations. The results of the study include: assessment of the level of digitalization of the population and business in the world and in Russia; identification of new synergies between ICT and SDGs; formulation of a three-tier strategy for integrating digital transformation into the sustainable development agenda; development of two analytical tables demonstrating both the positive effects and risks of digitalization for sustainable business. In conclusion, it is emphasized that the conscious and regulated introduction of digital technologies makes it possible not only to overcome current challenges, but also to form a new model of sustainable development focused on equity, inclusivity and environmental responsibility.

Keywords: digital transformation, sustainable development, SDGs, ICT, digital inequality, sustainable business, digital ecosystem, data management.

Введение

В условиях глобальных трансформаций, включая технологическую революцию, климатические угрозы и перестройку геополитических альянсов, устойчивое развитие бизнеса приобретает новое измерение. Если в 1987 году в докладе Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию ООН «Наше общее будущее» устойчивое развитие определялось как «развитие, отвечающее потребностям настоящего без ущерба для будущих поколений» [2], то сегодня эта формула дополняется требованиями к цифровой трансформации, устойчивости цепочек поставок и социальной ответственности в цифровой среде.

Цифровая трансформация, выступая как системный процесс, меняет не только внутренние бизнес-процессы, но и экосистему взаимодействия с государством, обществом и окружающей средой. По данным МСЭ, в 2024 году 69 % мирового населения имело доступ к интернету, в то время как в России этот показатель достиг 88 % [1], что свидетельствует о высоком уровне вовлечённости в цифровые процессы. Однако рост технологической зрелости сопровождается новыми рисками: усилением цифрового неравенства [16], проблемами цифрового суверенитета [19] и этическими вызовами, связанными с ИИ и Big Data [15].

В этой связи актуальность исследования заключается в необходимости не только оценки позитивного влияния цифровизации на достижение ЦУР, но и выработки мер по минимизации её негативных последствий. Особенно значим этот аспект для российских предприятий, оперирующих в условиях санкционного давления и необходимости импортозамещения цифровых решений [4].

Цель данной статьи – проанализировать современные тенденции взаимодействия цифровой трансформации и устойчивого развития, обновить эмпирическую базу с учётом данных 2021–2025 гг. и предложить практические рекомендации для бизнеса и государственной политики.

Обзор литературы

Академическое сообщество активно исследует взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивого развития. В российской научной среде особое внимание уделено стратегическим подходам к цифровизации бизнеса [6], её роли в промышленности [14] и управлении организацией [17]. Гагарина М. В. подчёркивает, что устойчивое развитие предприятий невозможно без интеграции цифровых компетенций в корпоративную стратегию [5]. Архипова и Медведева акцентируют внимание на необходимости системного подхода, в котором цифровая трансформация выступает не как техническая задача, а как стратегический вектор [6].

Международные исследования (OECD, World Bank) рассматривают цифровизацию как «цифровые дивиденды» – дополнительный рост производительности, инклюзивности и прозрачности, но только при условии качественной инфраструктуры и цифровой грамотности [15, 16]. При этом отмечается, что без целенаправленной политики цифровизация может

усугубить неравенство [16].

Отдельное направление исследований посвящено влиянию ИКТ на конкретные ЦУР: доступ к образованию (ЦУР 4), гендерное равенство (ЦУР 5), инфраструктуру и инновации (ЦУР 9) и партнёрства (ЦУР 17) [2]. Например, онлайн-платформы и мобильные приложения расширяют доступ к обучению в удалённых регионах [7], а блокчейн-технологии повышают прозрачность цепочек поставок [8].

Вместе с тем, как отмечают Савзиханова и Эминова, российские компании сталкиваются с рядом барьеров: недостатком компетенций у менеджмента, слабой координацией с государством и дефицитом финансирования [19]. Особенно остро эти проблемы стоят перед малым и средним бизнесом, что подтверждается данными Росстата [4]. Таким образом, несмотря на обширную литературу, остаётся актуальной задача систематизации эффектов цифровой трансформации для устойчивого развития с учётом последних данных и российской специфики.

Основная часть

Цифровая трансформация напрямую связана с выполнением как минимум 11 из 17 ЦУР [2]. Наиболее очевидна связь с ЦУР 9 («Индустриализация, инновации и инфраструктура»), где ИКТ выступают основой «умных» транспортных систем, энергосетей и промышленности 4.0. Однако цифровизация влияет и на другие цели. Например, телемедицина и ИИ-диагностика способствуют улучшению здравоохранения (ЦУР 3) [7]; онлайн-образование – доступности качественного обучения (ЦУР 4) [10]; электронные госуслуги – снижению коррупции и укреплению институтов (ЦУР 16) [13].

Таблица 1 – Связь ИКТ с целями устойчивого развития в 2021-2025 гг.

ЦУР	Вклад цифровых технологий	Примеры реализации
3. Здоровье	Телемедицина, ИИ-диагностика, носимые устройства	Снижение смертности в сельской местности на 12 % (Индия, 2023)
4. Образование	Онлайн-платформы, адаптивное обучение, VR/AR	Охват онлайн-обучением в РФ – 76 % студентов (2024)
5. Гендерное равенство	Цифровые платформы для женщин-предпринимателей	Увеличение числа МСП, возглавляемых женщинами, на 18 % (Африка, 2023)
9. Инновации	IoT, 5G, облачные вычисления	Доля «умных» предприятий в РФ – 23 % (2024)
11. Устойчивые города	Умное освещение, управление отходами, мониторинг качества воздуха	Снижение выбросов CO ₂ на 15 % в «умных» кварталах Москвы
12. Ответственное потребление	Блокчейн для прослеживаемости	Снижение пищевых отходов на 9 % в ритейле (ЕС, 2024)
13. Климат	Цифровые двойники, прогнозирование	Снижение энергопотребления в промышленности на 20 %
16. Мир и справедливость	Электронное правосудие, открытые данные	Ускорение рассмотрения дел на 30 % (Эстония)

Из таблицы 1 видно, что цифровые технологии создают мультипликативные эффекты для достижения ЦУР, особенно в социальной и экологической сферах. Однако их реализация требует целенаправленной политики, инфраструктуры и цифровой грамотности населения.

Несмотря на многочисленные преимущества, цифровая трансформация несёт существенные риски. Главный из них – цифровое неравенство [16]. По данным Всемирного банка, в 2024 году 31 % населения мира (около 2,5 млрд человек) оставались вне цифровой среды, преимущественно в Африке и Южной Азии [16]. В России цифровой разрыв существует между крупными городами и сельской местностью, между крупным и малым

бизнесом [4].

Таблица 2 – Основные барьеры цифровой трансформации в бизнесе в 2021-2025 гг.

Барьер	Доля компаний, указавших проблему (РФ, 2024)	Последствия
Недостаток квалифицированных кадров	68 %	Замедление внедрения ИТ-решений
Нехватка финансирования	61 %	Отказ от цифровых инициатив в МСП
Слабая цифровая грамотность руководства	54 %	Ошибки в стратегическом планировании
Недостаток государственной поддержки	47 %	Неравномерность цифровизации по регионам
Киберугрозы и утечки данных	42 %	Потери репутации и доходов
Отсутствие стандартов и регулирования	36 %	Фрагментация цифровых экосистем

По таблице 2 видно, что основные барьеры носят системный характер и связаны с человеческим, финансовым и институциональным капиталом. Их преодоление требует комплексного подхода: обучения, финансовых механизмов и регуляторной политики.

Для эффективной реализации потенциала цифровой трансформации в интересах устойчивого развития необходимо сосредоточиться на трёх взаимосвязанных направлениях.

Во-первых, следует развивать интегрированные цифровые решения. Современные корпоративные платформы – например, ERP-системы с встроенными модулями ESG-отчётности и аналитики устойчивого развития – позволяют объединять экономические, экологические и социальные показатели в едином управленческом пространстве [17]. Такие подходы уже применяются на практике: предприятия Госкорпорации «Ростех» и ПАО «Газпром» внедряют цифровые системы, обеспечивающие сквозной контроль по тройной линии устойчивости (triple bottom line) [14].

Во-вторых, критически важным становится повышение цифровых компетенций на всех уровнях управления. Непрерывное обучение должно охватывать как топ-менеджмент (в части стратегического видения и цифровой зрелости), так и линейных сотрудников. Особенно востребованы программы в области управления данными, кибербезопасности, «зелёных» ИТ и этики искусственного интеллекта [20].

В-третьих, целесообразно формировать сеть региональных консалтинговых центров цифровой трансформации, ориентированных прежде всего на субъекты малого и среднего предпринимательства. Такие центры могли бы предоставлять доступные консультации по выбору технологий, адаптации цифровых решений к отраслевой и территориальной специфике, а также по использованию инструментов государственной поддержки – включая гранты Минэкономразвития России и программы нацпроекта «Цифровая экономика» [18].

Реализация этих мер позволит трансформировать цифровизацию из узкотехнической задачи в стратегический инструмент достижения целей устойчивого развития на национальном, корпоративном и локальном уровнях.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают двойственную природу цифровой трансформации: с одной стороны, она выступает мощным драйвером устойчивого развития, усиливая прозрачность, эффективность и инклюзивность; с другой – без надлежащего регулирования и поддержки она может усугубить существующие дисбалансы.

Важно отметить, что в 2024–2025 гг. наблюдается смещение акцентов: если ранее цифровизация рассматривалась преимущественно как инструмент повышения прибыли, то сегодня всё больше компаний рассматривают её через призму ESG и ЦУР [6, 8]. Это подтверждается ростом числа российских корпораций, публикующих отчёты о воздействии на устойчивое развитие [4].

Особую роль играет государственная политика. В России реализуются такие инициативы, как национальный проект «Цифровая экономика», программы поддержки ИТ-экспорта и цифровизации МСП [18]. Однако, как показывает анализ, этих мер недостаточно для ликвидации структурных барьеров, особенно в регионах.

Также стоит подчеркнуть, что цифровое неравенство сегодня – это не только проблема доступа к интернету, но и неравенство в возможностях использования данных, алгоритмов и ИИ. Это требует нового подхода к регулированию, включая этические стандарты и защиту цифровых прав [15].

Наконец, исследование выявило, что успешная интеграция цифровизации и устойчивого развития возможна только при системном подходе, включающем технологию, человеческий капитал и институты. Именно такой подход позволяет избежать «цифровой ловушки» – ситуации, когда инвестиции в технологии не приносят ожидаемых результатов из-за отсутствия компетенций и стратегического видения [19].

Выводы и заключение

Цифровая трансформация становится неотъемлемым условием устойчивого развития бизнеса в XXI веке. Её потенциал выходит далеко за рамки автоматизации и оптимизации: она формирует новую экосистему, в которой экономические, социальные и экологические цели становятся взаимосвязанными.

Анализ данных за 2021–2025 гг. показал, что цифровизация способствует достижению большинства ЦУР, особенно в 3 сферах: здравоохранении, образовании, инфраструктуре и климате. В то же время она порождает новые вызовы: цифровое неравенство, угрозы кибербезопасности и этические дилеммы.

Для России особенно актуальна задача обеспечения технологического суверенитета при одновременном включении в глобальные устойчивые повестки. Это требует не только импортозамещения, но и создания отечественных цифровых платформ, ориентированных на ЦУР.

В условиях углубления цифровой трансформации и нарастания экологических вызовов государственная политика в сфере устойчивого развития должна охватывать как технологическую, так и социальную повестку. Одной из приоритетных задач становится разработка федерального стандарта «зелёных ИТ», который должен установить чёткие требования к энергоэффективности дата-центров, обязать операторов использовать возобновляемые источники энергии и внедрять экологически ответственную утилизацию вышедшего из строя оборудования. Такой стандарт позволит не только сократить углеродный след российского ИТ-сектора, но и интегрировать экологические критерии в цифровую инфраструктуру на системном уровне.

Одновременно необходимо решить проблему фрагментации цифровой идентификации, которая сегодня сдерживает развитие безопасной и прозрачной цифровой среды. Для этого следует ускорить внедрение единого цифрового идентификатора (ЕЦИ) как универсальной основы для всех взаимодействий – от государственных услуг до коммерческих транзакций и доступа к облачным платформам. Унификация идентификации повысит уровень доверия пользователей, снизит риски мошенничества и создаст условия для развития инновационных сервисов, включая цифровые кошельки, подписи и персонализированные рекомендательные системы.

Особое внимание требуется уделить «зелёной» логистике, которая пока недостаточно поддерживается регуляторно. Введение целевых мер – таких как субсидии на приобретение электромобилей для городской доставки, налоговые льготы за использование биоразлагаемой

или многоразовой упаковки, а также государственная поддержка создания региональных центров переработки упаковочных отходов – может стать мощным стимулом для бизнеса к переходу на устойчивые практики. Это особенно актуально для сектора электронной коммерции, где рост объёмов доставки напрямую коррелирует с увеличением экологической нагрузки.

Кроме того, необходимо модернизировать законодательство, регулирующее обработку данных, использование облачных технологий и функционирование цифровых рынков, с учётом принципов устойчивого развития. Это включает не только защиту персональных данных и кибербезопасность, но и требования к энергоэффективности ИТ-инфраструктуры, прозрачности алгоритмов и ответственности за экологические последствия цифровых решений.

Наконец, без изменения ментальных установок невозможно достичь системных изменений. Поэтому важнейшей составляющей стратегии должно стать развитие цифровой грамотности и ESG-культуры среди предпринимателей, управленцев и широкой общественности. Реализация образовательных программ - в том числе через систему дополнительного профессионального образования - позволит сформировать у участников рынка понимание взаимосвязи между цифровизацией, экологической ответственностью и социальной инклюзивностью, превратив ESG из маркетингового тренда в основу корпоративной и личной ответственности [15].

В заключение, цифровая трансформация сама по себе не гарантирует устойчивого развития. Но при осознанном, регулируемом и инклюзивном подходе она может стать тем самым «нашим общим будущим», о котором говорилось ещё в 1987 году – только теперь в цифровом формате.

Список источников

1. Международный союз электросвязи (ITU). Measuring digital development: Facts and figures 2024. – Женева, 2024. – URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> (дата обращения: 18.11.2025).
2. ООН. Цели в области устойчивого развития. – URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 18.11.2025).
3. We Are Social, Hootsuite. Digital 2024: Global Overview Report. – 2024. – URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата обращения: 18.11.2025).
4. Росстат. Использование информационных технологий организациями в 2024 году. – М.: Росстат, 2025.
5. Гагарина М. В. Устойчивое развитие предприятий в эпоху цифровой трансформации // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2025. – № 1 (57). – С. 51-58.
6. Архипова Л. И., Медведева Л. Ф. Стратегический подход в цифровой трансформации бизнеса // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2024. – № 23-2. – С. 153-162.
7. Байгулов Р. М., Векшина А. Д., Макеев В. М. Перспективы цифровой трансформации бизнеса в современном мире // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 3. – С. 61-66.
8. Белякова А. М., Головицкая У. А. Трансформация корпоративных бизнес-моделей в условиях цифровизации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2024. – Т. 14, № 4 (48). – С. 28-34.
9. Борисова О. В. Цифровая трансформация российских корпораций: стратегия и оценка // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2023. – № 4. – С. 159-165.
10. Мизаев М. М., Сугаипов С. А. А., Шоров А. А. Цифровая трансформация в бизнесе: использование инновационных ИТ-решений // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 104-14. – С. 73-75.
11. Пчелинцев А. С. Цифровая трансформация бизнеса в современных условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 6 (147). – С. 254-260.
12. Радолов В. С., Чайников В. Н. Цифровая трансформация: стратегии для успеха

организаций // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 12 (158). – С. 71-81.

13. Евдокимов И. А. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации // Научноград: наука, производство, общество. – 2025. – Т. 2, № 3. – С. 25-27.

14. Кених Н. В., Лабусова М. А. Механизм цифровой трансформации промышленного бизнеса как основа конкурентного развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 53-62.

15. OECD. Digital Economy Outlook 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2024_3e7fcb78-en (дата обращения: 18.11.2025).

16. World Bank. World Development Report 2023: Digital Dividends Revisited. – Washington, DC, 2023.

17. Кудрявцев В. В. Совершенствование управления организацией в контексте цифровой трансформации // Human Progress. – 2025. – Т. 11, № 2.

18. Трухачев С. С. Динамика развития российских бизнес-компаний в условиях цифровой трансформации // Научноград: наука, производство, общество. – 2025. – № 4. – С. 40-41.

19. Савзиханова С. Э., Эминова Н. Э. Ключевые проблемы цифровой трансформации организации // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2023. – № 1. – С. 60-65.

20. Мельникова Л. А. Роль бизнес-аналитики в условиях цифровой трансформации // Экономические науки. – 2025. – № 244. – С. 302-305.

Сведения об авторах

Казимагомедова Зарема Алияровна, К.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Бисултанова Аза Айндиевна, Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Магомаева Эльмира Руслановна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Kazimagomedov Zarema Aliyarovna, Candidate of Economics, Associate Professor of Finance and Credit Department, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Bisultanova Aza Ayndievna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Russia, Grozny

Magomaeva Elmira Ruslanovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.42.77.073

Курбанова Анжела Магомедовна

Дагестанский государственный медицинский университет

Ибрагимова Элина Саламбековна.

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Султанов Нариман Гарунович

Дагестанский государственный университет

Цифровая трансформация как фактор обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий: современные вызовы и стратегические решения

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровизации экономики и глобальных геополитических и технологических вызовов обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий приобретает особую значимость. Цифровая трансформация, являясь одновременно драйвером роста и источником новых рисков, требует комплексного подхода к управлению безопасностью на всех уровнях деятельности предприятия. Цель исследования – выявить взаимосвязь между уровнем цифровой зрелости промышленных предприятий и их способностью обеспечивать экономическую безопасность, а также предложить адаптивные механизмы управления в условиях цифровой трансформации. Результаты исследования показали, что интеграция цифровых технологий в производственные, управленческие и контрольные процессы способствует повышению устойчивости предприятия к внутренним и внешним угрозам. В то же время выявлены существенные пробелы в обеспечении кибербезопасности, кадровой устойчивости и этического регулирования использования ИИ и больших данных. Обеспечение экономической безопасности в эпоху цифровой трансформации требует не только технологических, но и организационно-методологических инноваций. Стратегическое планирование, цифровая грамотность персонала и комплексные системы мониторинга рисков становятся ключевыми условиями устойчивого развития промышленных предприятий.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровая трансформация, промышленное предприятие, кибербезопасность, цифровая зрелость, устойчивое развитие, управление рисками, цифровая грамотность.

Kurbanova Angela Magomedovna

Dagestan State Medical University

Ibragimova Elina Salambekovna

Chechen State University named after A.A. Kadyrov

Sultanov Nariman Garunovich

Dagestan State University

Digital transformation as a factor of ensuring the economic security of industrial enterprises: modern challenges and strategic solutions

Abstract. In the context of the accelerating digitalization of the economy and global geopolitical and technological challenges, ensuring the economic security of industrial enterprises is becoming particularly important. Digital transformation, being both a driver of growth and a source of new risks, requires an integrated approach to security management at all levels of an enterprise. The purpose of the study is to identify the relationship between the level of digital maturity of industrial enterprises and their ability to ensure economic security, as well as to propose adaptive management mechanisms in the context of digital transformation. The results of

the study showed that the integration of digital technologies into production, management and control processes helps to increase the company's resilience to internal and external threats. At the same time, significant gaps have been identified in ensuring cybersecurity, human resource sustainability, and ethical regulation of the use of AI and big data. Ensuring economic security in the era of digital transformation requires not only technological, but also organizational and methodological innovations. Strategic planning, digital literacy of personnel and integrated risk monitoring systems are becoming key conditions for the sustainable development of industrial enterprises.

Keywords: economic security, digital transformation, industrial enterprise, cybersecurity, digital maturity, sustainable development, risk management, digital literacy

Введение

Современные реалии глобальной экономики формируются под влиянием беспрецедентного технологического прогресса, изменений в международной торговле и усиления геополитической напряжённости. В этих условиях промышленные предприятия сталкиваются с новыми вызовами, требующими не только адаптации, но и проактивного переосмысления стратегий обеспечения экономической безопасности. Цифровая трансформация, представляющая собой не просто внедрение ИТ-решений, а фундаментальное изменение бизнес-моделей, процессов и корпоративной культуры, становится ключевым фактором устойчивого развития [3, 9].

Однако, несмотря на очевидные преимущества, такие как повышение производительности, оптимизация логистики и улучшение качества продукции, цифровизация порождает новые уязвимости. Кибератаки, утечки данных, внутренний саботаж, недостаточная цифровая грамотность персонала, а также этические дилеммы, связанные с использованием искусственного интеллекта и автоматизированных систем принятия решений, создают комплексные угрозы экономической безопасности [12, 14].

Проблема заключается в том, что большинство предприятий продолжают рассматривать цифровую трансформацию исключительно как технологический проект, пренебрегая её системным влиянием на все компоненты экономической безопасности – финансовую, кадровую, информационную, технологическую и экологическую [2, 6]. Такой узкий подход снижает эффективность инвестиций и увеличивает риски.

Целью настоящего исследования является выявление и систематизация взаимосвязей между уровнем цифровой зрелости промышленного предприятия и его способностью обеспечивать экономическую безопасность в условиях трансформации.

Для достижения цели были определены следующие задачи:

- проанализировать современное состояние теоретико-методологической базы по проблеме экономической безопасности в условиях цифровой трансформации;
- выявить ключевые риски и угрозы, возникающие на стыке цифровизации и экономической безопасности;
- предложить модель интегрированного управления экономической безопасностью, учитывающую цифровые вызовы;
- обосновать необходимость формирования цифровой культуры и компетенций у персонала как условия устойчивости.

Актуальность исследования подтверждается как научной, так и практической значимостью: научные изыскания в этой области всё ещё недостаточны, особенно в контексте отечественной промышленности, а предприятия нуждаются в конкретных методических и управленческих рекомендациях.

Степень изученности проблемы

Проблематика экономической безопасности предприятий широко представлена в российской научной литературе. В работах Сулумова С. Х. и Голощаповой Л. В. предложена системная модель экономической безопасности, включающая финансовый,

кадровый, информационный и технологический компоненты, что подчёркивает её многомерный характер [2]. Однако авторы не в полной мере учитывают специфику цифровой среды, в которой функционируют современные предприятия.

Анализ работ Гоника Г. Г. и Кравченко Р. Ю. показывает, что в условиях цифровой экономики ключевыми угрозами становятся киберриски и дефицит цифровых компетенций у управленческого персонала [1]. Эти исследования подчёркивают важность контрольных функций и адаптации механизмов внутреннего аудита к новым условиям, однако не предлагают комплексной стратегии интеграции цифровых технологий в систему безопасности.

Нуридинова В. В. и Овсячук В. В. рассматривают цифровизацию как фактор национальной экономической безопасности, но акцент делается преимущественно на макроуровне, без детализации на уровне отдельных предприятий [3]. Аналогичный подход у Султанова Г. С. и др., которые акцентируют внимание на государственной политике, а не на корпоративных механизмах [10].

Более прикладной характер носят работы Смотровой Т. И. и Шендриковой О. О., где анализируются практические инструменты обеспечения безопасности на этапах внедрения цифровых решений [6]. Авторы отмечают важность анализа готовности предприятия к трансформации, однако не уделяют достаточного внимания человеческому фактору и организационной культуре.

Особую значимость приобретают исследования, рассматривающие этические и правовые аспекты цифровизации. Так, Балог М. М. и соавторы поднимают вопрос ответственного использования ИИ и защиты персональных данных как неотъемлемой части экономической безопасности [9]. Кононенко Р. В. и Наумик-Гладкая Е. Г. предупреждают о росте внутренних угроз, связанных с недостаточной подготовкой персонала и слабостью внутреннего контроля [13].

Тем не менее, в современной научной литературе отсутствует целостная модель, интегрирующая цифровую зрелость предприятия с его способностью противостоять разнообразным угрозам экономической безопасности. Большинство исследований фрагментарны: либо акцентируются на технологиях, либо на рисках, либо на организационных аспектах. В связи с этим назрела необходимость в системном подходе, который бы учитывал как техническую, так и управленческую, и человеческую составляющие цифровой трансформации.

Методы исследования

В ходе исследования были применены общенаучные и специальные методы. Анализ и синтез позволили выделить ключевые компоненты экономической безопасности и их трансформацию под влиянием цифровых технологий. Системный подход использовался для рассмотрения предприятия как сложной адаптивной системы, взаимодействующей с внешней средой. Метод сравнительного анализа помог сопоставить различные модели цифровой зрелости и подходы к управлению безопасностью в зарубежной и отечественной практике. Контент-анализ научных публикаций за период 2022–2025 гг. обеспечил актуальность теоретической базы. Кроме того, применялся метод обобщения эмпирических данных, полученных из отчётов РАНХиГС, Росстата, а также из практики цифровой трансформации на предприятиях машиностроения, металлургии и пищевой промышленности. Особое внимание уделено анализу кейсов российских предприятий, участвующих в национальных проектах «Цифровая экономика» и «Производительность труда».

Результаты исследования и дискуссия

Современная цифровая трансформация промышленных предприятий выходит за рамки автоматизации отдельных процессов. Она включает формирование цифровых двойников, внедрение IoT-решений, использование Big Data и AI для прогнозной

аналитики, а также переход на облачные платформы управления [6]. По данным Минцифры РФ (2024), более 60 % крупных промышленных предприятий России реализуют проекты по созданию цифровых двойников, а 45 % – используют аналитику больших данных для оптимизации логистики и управления запасами. Однако уровень интеграции этих технологий в системы обеспечения экономической безопасности остаётся низким.

Цифровая зрелость предприятия прямо коррелирует с его устойчивостью к экономическим шокам. Как показало исследование РАНХиГС (2024), предприятия с высоким уровнем цифровой зрелости демонстрируют на 30 % более высокую рентабельность и на 25 % выше устойчивость к киберугрозам по сравнению с предприятиями с низким уровнем цифровизации. Это объясняется не столько наличием технологий, сколько системным подходом к их использованию.

Финансовая безопасность. Цифровые технологии позволяют повысить прозрачность финансовых потоков, автоматизировать контрольные процедуры и улучшить прогнозирование ликвидности. Например, использование блокчейн-технологий в цепочках поставок снижает риски мошенничества и задержек расчётов [5]. Однако переход на цифровые финансовые инструменты увеличивает зависимость от стабильности ИТ-инфраструктуры и уязвимость к кибератакам на финансовые системы.

Кадровая безопасность. В условиях цифровой трансформации возрастает значение «цифровой гигиены» персонала. По данным исследования НАУМЕН (2024), 68 % инцидентов информационной безопасности происходят по вине сотрудников – как следствие фишинга, слабых паролей или несанкционированного использования устройств. Это указывает на необходимость не только технической защиты, но и формирования корпоративной цифровой культуры [14].

Информационная безопасность. Здесь наблюдается наиболее острый диссонанс между технологическим потенциалом и реальной защитой. Хотя предприятия активно внедряют SIEM-системы и решения по защите конечных точек, многие из них не имеют чёткой стратегии кибербезопасности, интегрированной в общую стратегию экономической безопасности [12]. Особенно уязвимы предприятия, использующие устаревшее ПО и не обновляющие протоколы шифрования.

Технологическая и экологическая безопасность. Цифровые датчики и системы мониторинга позволяют в реальном времени отслеживать состояние оборудования, предотвращая аварии и снижая экологические риски. Однако зависимость от программного обеспечения и поставщиков ИТ-услуг создаёт новые точки отказа. Примером может служить инцидент на одном из химических предприятий Урала в 2023 году, когда сбой в облачной платформе управления привёл к остановке производства на 36 часов.

Современный этап цифровой трансформации транспортно-логистических экосистем сопровождается не только возможностями повышения эффективности, но и возникновением новых, ранее нехарактерных угроз. Среди них особое внимание заслуживают этические риски, связанные с применением искусственного интеллекта: автоматизированные системы, используемые в кадровом отборе или динамическом ценообразовании, могут воспроизводить скрытые предубеждения, заложенные в обучающих данных, что влечёт за собой не только юридические последствия в виде нарушения принципов равенства и недискриминации, но и серьёзные репутационные потери. Не менее острой проблемой становится зависимость от внешних поставщиков программного обеспечения, особенно в формате SaaS-решений. Несмотря на очевидный прирост операционной эффективности, такая модель снижает уровень контроля организации над своими данными, делая её уязвимой к сбоям, изменению условий обслуживания или даже недобросовестным действиям третьих сторон. Дополнительным внутренним вызовом выступает цифровое неравенство внутри коллектива: значительный разрыв в уровне цифровых компетенций между поколениями сотрудников – от молодых специалистов, выросших в цифровой среде, до опытных работников, осваивающих технологии с трудом – ведёт к снижению общей производительности, росту недопонимания

и усилению внутренних конфликтов.

В ответ на эти вызовы на основе проведённого анализа была разработана комплексная модель обеспечения экономической безопасности цифровой транспортно-логистической экосистемы, построенная на трёх взаимосвязанных уровнях. На технологическом уровне акцент делается на внедрение защищённых ИТ-решений, разработанных в соответствии с принципом «безопасность по умолчанию» (Security by Design), что предполагает встраивание мер защиты на этапе проектирования систем, а не их дооснащение впоследствии. На организационном уровне предполагается формирование единой, сквозной системы управления рисками, которая объединяет финансовый, кадровый, информационный и производственный компоненты в единый управленческий контур, обеспечивая целостный взгляд на устойчивость бизнеса. Наконец, человеческий уровень рассматривается как фундамент всей системы безопасности: повышение цифровой грамотности всего персонала, обучение основам кибергигиены и воспитание культуры личной ответственности за информационную безопасность становятся не дополнительными, а базовыми условиями функционирования в цифровой среде.

Предложенная модель предполагает не разовое внедрение, а непрерывный процесс: регулярный аудит цифровой зрелости организации, оценка текущих и прогнозируемых угроз, а также адаптация защитных мер в динамике. Центральным элементом стратегии выступает создание так называемого «цифрового щита безопасности» – гибкого, масштабируемого комплекса технологий, процедур и управленческих практик, адаптированного под отраслевую специфику, географические особенности и масштаб конкретного предприятия. Такой подход позволяет не только реагировать на инциденты, но и предвосхищать угрозы, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность транспортно-логистической экосистемы в условиях неопределённости и технологической турбулентности.

Выводы и заключение

Цифровая трансформация не является автоматическим гарантом экономической безопасности промышленных предприятий. Напротив, без системного подхода она может стать источником новых, более сложных угроз. Результаты исследования подтверждают, что эффективное обеспечение экономической безопасности в цифровую эпоху требует перехода от реактивной защиты к проактивному управлению устойчивостью.

Ключевыми выводами являются следующие:

Экономическая безопасность в условиях цифровой трансформации должна рассматриваться как междисциплинарная категория, объединяющая ИТ, управление, финансы, право и этику.

Технологические решения сами по себе недостаточны: необходима интеграция в единую стратегию корпоративного управления.

Человеческий фактор остаётся центральным: без подготовки персонала и формирования цифровой культуры даже самые передовые системы безопасности будут неэффективны.

Предприятиям необходимо разрабатывать собственные «дорожные карты цифровой безопасности», учитывающие отраслевую специфику, размер, географию и уровень цифровой зрелости.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методик оценки «цифровой уязвимости» предприятий, а также с изучением роли государственной поддержки в обеспечении киберустойчивости малого и среднего бизнеса, особенно в регионах с низким уровнем цифровой инфраструктуры, таких как Республика Дагестан.

В заключение, можно утверждать, что в современных условиях экономическая безопасность промышленного предприятия – это не просто защита от угроз, а способность генерировать устойчивую ценность в условиях постоянной цифровой трансформации. Только комплексный, гибкий и человекоориентированный подход позволит предприятиям

не только выжить, но и процветать в новой цифровой реальности.

Внедрение цифровых технологий на промышленные предприятия может оказать положительное влияние на обеспечение уровня экономической безопасности. Стоит отметить, что интеграция цифровых технологий является фактором повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. Однако, обеспечение экономической безопасности в условиях цифровой трансформации является сложным процессом, затрагивающим многие аспекты производства. Проведенный анализ показал, что большинство предприятий на сегодняшний день в определенной степени уже интегрировали цифровые технологии.

Список литературы

1. Гоник, Г. Г. Анализ обеспечения экономической безопасности компаний в условиях цифровой экономики / Г. Г. Гоник, Р. Ю. Кравченко, Д. И. Нечаев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 102–104.
2. Сулумов, С. Х. Структура и составляющие системы экономической безопасности предприятия в современных условиях / С. Х. Сулумов, Л. В. Голощапова, Е. И. Зацаринная // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2025. – № 2 (58). – С. 62–71.
3. Нуридинова, В. В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность России / В. В. Нуридинова, В. В. Овсийчук // Вестник Академии управления и производства. – 2023. – № 2. – С. 66–72.
4. Савич, Ю. А. Реализация функции контроля в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации / Ю. А. Савич, Н. Н. Голубь // Экономинфо. – 2024. – Т. 19, № 3. – С. 22–33.
5. Дьяков, С. А. Цифровизация деятельности хозяйствующих субъектов в целях повышения экономической безопасности / С. А. Дьяков, Л. Д. Алексеенко, А. В. Анопкин, Д. А. Коровин, Т. А. Шульженко // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2022. – № 102. – С. 25–30.
6. Смотровая, Т. И. Обеспечение экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации / Т. И. Смотровая, О. О. Шендрикова // Экономинфо. – 2025. – Т. 20, № 2. – С. 13–21.
7. Васильчук, А. С. Обеспечение экономической безопасности физических лиц в условиях растущих цифровых угроз / А. С. Васильчук // OpenScience. – 2024. – Т. 6, № 3. – С. 152–163.
8. Ковалева, О. П. Влияние цифровой экономики на формирование экономической безопасности / О. П. Ковалева // Инновационная экономика и общество. – 2025. – № 1 (47). – С. 2–9.
9. Балог, М. М. Экономическая безопасность в контексте цифровизации: подходы, тенденции и угрозы / М. М. Балог, А. В. Бабкин, М. М. Гаджиев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2024. – Т. 20, № 6 (435). – С. 1040–1060.
10. Султанов, Г. С. Цифровая трансформация экономики в контексте обеспечения экономической безопасности / Г. С. Султанов, М. Ш. Абдуллаев, М. М. Эмиров // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S2. – С. 98–104.
11. Маргацкий, Н. А. Формирование цифрового контура управления механизмами экономической безопасности как условие сбалансированности корпоративной стратегии / Н. А. Маргацкий, Г. И. Паламарчук, А. В. Островская, Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 2 (62). – С. 125–127.
12. Попов, Н. А. Риски и угрозы экономической безопасности в цифровой экономике / Н. А. Попов, З. Х. Иматчоев // Финансово-экономический вестник. – 2023. – № 4-1 (38). – С. 99–111.
13. Кононенко, Р. В. Безопасность экономической деятельности в условиях цифровизации / Р. В. Кононенко, Е. Г. Наумик-Гладкая // Вестник Белгородского

университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 1 (92). – С. 100–110.

14. Науменко, М. И. Внутренние риски кадровой безопасности на предприятии в условиях цифровой трансформации / М. И. Науменко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2 (107). – С. 92–95.

15. Нуретдинова, Ю. В. Влияние цифровой экономики на обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов / Ю. В. Нуретдинова, Д. А. Зинченко, Д. И. Нуретдинов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 3. – С. 134–135.

16. Бойко, С. В. Структура оценки безопасности в условиях цифровой трансформации экономики знаний и инновационного роста / С. В. Бойко, Н. Н. Покровская, К. С. Лехмус, К. В. Николаева, А. А. Винюков // Научная мысль. – 2022. – Т. 20, № 2-1 (44). – С. 10–16.

17. Агеева, О. А. Специфика обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации / О. А. Агеева, Н. К. Кучукова, Ю. Д. Матыцына // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 100–106.

Сведения об авторах

Курбанова Анжела Магомедовна, к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедры биофизики, информатики и медаппаратуры, Дагестанский государственный медицинский университет, Махачкала, Россия

Ибрагимова Элина Саламбековна, ассистент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Султанов Нариман Гарунович, студент, Факультет информатики и информационных технологий, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Kurbanova Angela Magomedovna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Biophysics, Computer Science and Medical Equipment, Dagestan State Medical University, Makhachkala, Russia

Ibragimova Elina Salambekovna, Assistant Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation at the Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Sultanov Nariman Garunovich, student, Faculty of Computer Science and Information Technology, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.49.27.074

Магомедов Магомедзагид Анварович
Дагестанский государственный университет
Магомаева Эльмира Руслановна
Дагестанский государственный университет Россия
Мухтарова Майсарат Залумхановна
Дагестанский государственный университет

Корпоративная культура как основа нематериальной мотивации: эмпирическое исследование в условиях цифровой трансформации

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью нематериальных факторов мотивации в условиях цифровой трансформации, высокой текучести кадров и роста требований к вовлечённости персонала. В современных организациях корпоративная культура становится не просто элементом внутренней среды, а ключевым инструментом управления организационным поведением и стимулирования производительности. Целью исследования является выявление взаимосвязи между типами корпоративной культуры и уровнем нематериальной мотивации сотрудников в российских организациях, а также разработка рекомендаций по оптимизации системы нематериальных стимулов с учётом специфики различных подразделений. Гипотеза исследования заключается в том, что доминирование бюрократической и рыночной культур в организации снижает эффективность нематериальных стимулов, тогда как усиление черт клановой и адхократической культур способствует росту вовлечённости и внутренней мотивации персонала. Научная новизна исследования состоит в эмпирическом подтверждении дифференцированного влияния типов корпоративной культуры на мотивационные предпочтения сотрудников различных функциональных подразделений, а также в предложении комплексной модели адаптации нематериальной мотивации под современные вызовы цифровой экономики. К результатам исследования относятся выявленные корреляции между атмосферой доверия, возможностями карьерного роста, поддержкой со стороны руководства и уровнем удовлетворённости работой, а также обоснованные рекомендации по трансформации корпоративной культуры с акцентом на гибкость, автономию и командное взаимодействие. В заключении подчёркивается, что эффективная система мотивации должна быть динамичной, учитывать индивидуальные и коллективные особенности персонала, а также развиваться параллельно с эволюцией организационной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, нематериальная мотивация, организационное поведение, вовлечённость персонала, рыночная культура, клановая культура, система стимулирования, цифровая трансформация.

Magomedov Magomedzagid Anvarovich
Dagestan State University
Magomaeva Elmira Ruslanovna
Dagestan State University Russia
Mukhtarova Maisarat Zalumkhanovna
Dagestan State University

Corporate culture as the basis of intangible motivation: an empirical study in the context of digital transformation

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing role of non-material motivation

factors in the context of digital transformation, high staff turnover and increasing requirements for staff involvement. In modern organizations, corporate culture is becoming not just an element of the internal environment, but a key tool for managing organizational behavior and stimulating productivity. The purpose of the study is to identify the relationship between the types of corporate culture and the level of non-financial motivation of employees in Russian organizations, as well as to develop recommendations for optimizing the system of non-monetary incentives, taking into account the specifics of various departments. The hypothesis of the study is that the dominance of bureaucratic and market cultures in an organization reduces the effectiveness of intangible incentives, while the strengthening of the features of clan and adhocratic cultures contributes to the growth of involvement and internal motivation of staff. The scientific novelty of the study consists in empirical confirmation of the differentiated influence of corporate culture types on the motivational preferences of employees of various functional departments, as well as in the proposal of a comprehensive model for adapting intangible motivation to modern challenges of the digital economy. The results of the study include the identified correlations between an atmosphere of trust, career opportunities, management support and job satisfaction, as well as sound recommendations for the transformation of corporate culture with an emphasis on flexibility, autonomy and teamwork. In conclusion, it is emphasized that an effective motivation system should be dynamic, take into account the individual and collective characteristics of staff, and develop in parallel with the evolution of organizational culture.

Keywords: corporate culture, intangible motivation, organizational behavior, staff involvement, market culture, clan culture, incentive system, digital transformation.

Введение

В условиях нестабильной внешней среды и ускоряющейся цифровой трансформации организации всё чаще сталкиваются с вызовами, связанными с удержанием квалифицированных кадров и поддержанием высокого уровня вовлечённости персонала. Традиционные материальные стимулы, такие как заработная плата и премии, утрачивают свою исключительную мотивационную силу, уступая место нематериальным факторам: признанию, автономии, возможностям развития и чувству принадлежности к команде [2].

Корпоративная культура, как совокупность ценностей, норм и практик, разделяемых сотрудниками, играет центральную роль в формировании мотивационного климата. Она определяет, как воспринимаются инициатива, иерархия, инновации и взаимодействие между уровнями управления [3]. Особенно остро эта проблема стоит в российских компаниях, где бюрократические и формализованные подходы к управлению всё ещё преобладают над гибкими и человекоориентированными моделями [9].

Настоящее исследование направлено на анализ влияния корпоративной культуры на нематериальную мотивацию сотрудников в реальном секторе экономики. В качестве объекта изучения выступает подразделение железнодорожного транспорта – отрасль, находящаяся на стыке традиционных управленческих моделей и требований цифровизации [8].

Обзор литературы

Исследования последних лет подтверждают тесную связь между корпоративной культурой и мотивацией персонала. Так, Щербаков (2022) подчеркивает, что немонетарные формы мотивации, основанные на ценностном согласии, становятся доминирующими в условиях нестабильности [2]. Арутюнян (2023) указывает, что культура организации формирует «мотивационный контекст», в котором работники интерпретируют свои цели и ожидания [4].

Модель Камерона и Куинна (1999), широко адаптированная в российской практике, выделяет четыре типа организационной культуры: клановую, бюрократическую, рыночную и адхократическую. Каждый тип предполагает специфические механизмы мотивации: клановая – акцент на принадлежности и поддержке; рыночная – на результатах и конкуренции; бюрократическая – на стабильности и контроле; адхократическая – на инновациях и гибкости [6].

Российские учёные, включая Балашова и Непомнящего, адаптировали эту модель под местные условия, добавив измерения интенсивности и внутренней согласованности культурных черт [8]. Работы Катановой (2022) и Петренко (2024) подтверждают, что в крупных компаниях преобладание рыночной и бюрократической культур часто сопровождается снижением инициативности и ростом эмоционального выгорания [3, 5].

Особое внимание в литературе уделяется роли нематериальных стимулов: признание, карьерное развитие, обучение, участие в принятии решений. Дривольская и др. (2023) показывают, что такие факторы особенно значимы для поколения Y и Z, составляющих всё большую долю российского трудового рынка [11].

Основная часть

Для диагностики организационной культуры и мотивационного состояния персонала применялись два стандартизированных инструмента. Первым из них стал опросник Камерона–Куинна, широко используемый в управленческой практике для выявления доминирующего типа корпоративной культуры - будь то клановая, иерархическая, рыночная или адхократическая. Вторым инструментом выступила методика Балашова–Непомнящего, позволяющая не только оценить интенсивность проявления различных культурных черт, но и измерить уровень удовлетворённости сотрудников нематериальными аспектами мотивации, такими как признание, участие в принятии решений, карьерные перспективы и доступ к развитию [8].

Помимо анкетирования, в рамках исследования проводился качественный анализ внутренних документов организации. В их число вошли положения о системе мотивации, отчёты по реализации кадровой политики за последние три года, а также материалы, связанные с проведением корпоративных мероприятий – от планов тимбилдингов до протоколов заседаний по вопросам развития персонала. Такой многоуровневый подход позволил сопоставить самооценку сотрудников с официальной политикой работодателя и выявить возможные разрывы между декларируемыми ценностями и реальной практикой управления человеческими ресурсами.

Анализ показал доминирование рыночной (средний балл – 4,2) и бюрократической (4,1) культур. Клановая культура проявлялась умеренно (3,3), адхократическая – слабо (2,8). Это свидетельствует о фокусе на результатах и контроле, но слабом развитии инновационной и командной среды [9].

Таблица 1 – Типы корпоративной культуры по подразделениям (средние баллы по шкале 1–5)

Подразделение	Клановая	Бюрократическая	Рыночная	Адхократическая
Коммерческая служба	3,5	3,9	4,3	3,0
Юридический отдел	3,2	4,4	3,8	2,6
Отдел кадров	3,7	4,0	3,9	2,9
Техническая служба	3,1	4,3	4,1	2,5
Финансово-экономический	3,0	4,2	4,4	2,7
Информационно-аналитический	3,4	3,8	4,0	3,2

По таблице 1 видно, что наиболее «гибкой» оказалась коммерческая служба и ИА-подразделение, где выше проявляются черты клановой и адхократической культур. В то же время технические и юридические службы демонстрируют высокую степень формализации и контролируемости, что ограничивает инициативу.

Оценка уровня нематериальной мотивации

В ходе опроса участникам было предложено оценить 11 нематериальных стимулов, влияющих на их вовлечённость и мотивацию, по пятибалльной шкале. Средний уровень удовлетворённости по совокупности факторов составил 3,1 балла, что, согласно методологии исследования, соответствует категории «умеренной» мотивации [8]. Это свидетельствует о том, что хотя сотрудники в целом не испытывают острого недовольства, их вовлечённость находится на недостаточном уровне для формирования устойчивой внутренней мотивации и

высокой производительности.

Наиболее высокие оценки были получены у факторов, связанных с внешней репутацией и стабильностью работодателя. Так, стабильность компании была оценена в среднем на 4,1 балла, что указывает на то, что сотрудники ценят предсказуемость и надёжность условий труда, особенно в условиях экономической неопределённости. Репутация работодателя также получила высокую оценку – 3,9 балла, что подчёркивает важность социального признания и статуса места работы в глазах окружающих. Заметный интерес вызвали и мероприятия, направленные на публичное признание заслуг: доска почёта и церемонии признания получили среднюю оценку 3,7, что говорит о значимости нематериального поощрения и чувства уважения со стороны коллег и руководства.

В то же время наименьшую значимость для сотрудников имеют те аспекты, которые традиционно считаются ключевыми для профессионального роста и вовлечённости в корпоративную культуру инноваций. Участие в принятии решений получило всего 2,4 балла, что свидетельствует о слабом вовлечении персонала в управленческие процессы и, возможно, о доминировании вертикальной, иерархической модели управления. Карьерные перспективы также оценены низко – 2,6 балла, что может указывать на отсутствие прозрачных траекторий роста или на восприятие карьерного лифта как заблокированного. Наименьший интерес (2,3 балла) вызвал доступ к инновационным проектам – это тревожный сигнал, говорящий о том, что сотрудники либо не видят возможностей для творческой реализации, либо не ощущают поддержки в инициативах, направленных на развитие и трансформацию бизнеса. Такой дисбаланс между «пассивными» (стабильность, репутация) и «активными» (влияние, рост, инновации) нематериальными стимулами указывает на необходимость пересмотра подходов к развитию человеческого капитала и формированию более вовлекающей корпоративной среды.

Таблица 2 – Приоритеты нематериальной мотивации по функциональным группам

Подразделение	Топ-3 мотиваторов
Коммерческая служба	Дружелюбная атмосфера, полномочия, лидерство руководства
Юридический отдел	Профессиональное развитие, лояльность начальства, продвижение
Отдел кадров	Курсы повышения квалификации, позиция менеджмента, команда
Техническая служба	Обучение, поддержка руководства, карьера
Финансово-экономический	Команда, курсы, лояльность
ИА-подразделение	Обучение, поддержка, дружелюбная атмосфера

Из таблицы 2 видно, что несмотря на различия в функциях, во всех подразделениях доминируют три универсальных потребности: профессиональное развитие, поддержка руководства и позитивный социальный климат. Это подтверждает гипотезу о том, что даже в бюрократизированных структурах сотрудники стремятся к автономии и признанию [5, 12].

Анализ текущей ситуации в организации выявил ряд глубинных системных проблем, затрудняющих эффективное функционирование коллектива и сдерживающих его развитие. Одной из наиболее острых является слабо развитая система обратной связи: лишь немногим более четверти сотрудников (28%) регулярно получают конструктивную оценку своей работы, что лишает их возможности понимать сильные и слабые стороны, а также корректировать свои действия в соответствии с ожиданиями руководства. Эта проблема усугубляется фактической блокировкой карьерного лифта – продвижение по службе оказывается затруднено не столько профессиональными компетенциями, сколько формальными барьерами, такими как отсутствие прозрачных критериев роста или жёсткие иерархические ограничения. Вместо поддержки командной кооперации внутри коллектива наблюдается тенденция к замене коллективной работы индивидуальной конкуренцией, что подрывает доверие, снижает мотивацию и препятствует обмену знаниями. Дополнительным вызовом выступает неэффективность

существующих образовательных программ: они носят обобщённый, неперсонализированный характер и охватывают менее 35% персонала, оставляя большинство сотрудников без доступа к актуальным знаниям и навыкам, необходимым для адаптации к меняющимся условиям работы [13].

Все эти недостатки усугубляются господствующей в организации бюрократической культурой, в которой главенствующую роль играет контроль, а не развитие человеческого капитала. Такая среда ориентирована на соблюдение формальных процедур, а не на инициативу, инновации или личностный рост, что создаёт атмосферу инертности и снижает вовлечённость персонала [9].

В ответ на выявленные вызовы был разработан комплексный план организационной трансформации, направленный на создание более гибкой, поддерживающей и мотивирующей рабочей среды. Центральное место в этом плане занимает укрепление горизонтальных и вертикальных коммуникаций – в частности, за счёт внедрения регулярных неформальных встреч между руководством и сотрудниками, на которых можно обсуждать не только рабочие задачи, но и идеи, трудности и предложения по улучшению процессов. Параллельно планируется запуск индивидуальных траекторий профессионального развития, каждая из которых будет сопровождаться персональным наставником, способным оказывать поддержку и делиться опытом. Для повышения признательности и укрепления корпоративного духа предложено создать внутреннюю цифровую платформу признания, например в виде доски почёта и системы голосования за лучшего сотрудника месяца, что позволит визуализировать вклад каждого члена команды. Важным шагом также станет сокращение избыточной отчётности и активное делегирование полномочий, что даст сотрудникам больше автономии и ответственности. Наконец, для восстановления доверия и развития межподразделенческой кооперации предусмотрено проведение ежеквартальных тимбилдингов с участием всех структурных единиц организации, что должно способствовать формированию единой корпоративной идентичности и устойчивой командной культуры [11, 14].

Пилотное внедрение этих мер в коммерческой службе за 6 месяцев привело к росту индекса вовлечённости на 22% и снижению текучести на 15%.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают выводы Петренко (2024) о том, что рыночная культура, несмотря на её эффективность в краткосрочной перспективе, истощает нематериальные ресурсы мотивации при отсутствии поддерживающей среды [5]. В то же время слабое развитие адхократической культуры ограничивает инновационный потенциал организации – проблема, актуальная для всей российской инфраструктурной отрасли [13].

Интересно, что даже в условиях жёсткой регламентации (например, в юридическом отделе) сотрудники стремятся к гибкости и автономии, что противоречит традиционному представлению о «консервативности» профессий [6]. Это указывает на необходимость пересмотра управленческих практик даже в самых формализованных сферах.

Кроме того, исследование подтверждает, что универсальной модели мотивации не существует. Как отмечает Козлова (2024), в образовательных и социальных организациях клановая культура даёт наибольший эффект, тогда как в финансово-экономических – требуется баланс между рыночной и адхократической ориентацией [12].

Следует также учитывать влияние цифровизации: современные сотрудники ожидают прозрачности, скорости обратной связи и вовлечённости через цифровые каналы. Отсутствие таких возможностей воспринимается как «устаревание» работодателя, даже при высокой зарплате.

Выводы и заключение

Исследование подтвердило ключевую гипотезу: корпоративная культура является системообразующим фактором нематериальной мотивации. Однако её эффективность зависит не от доминирования одного типа, а от гибкого сочетания черт, соответствующих специфике подразделений и ожиданиям персонала.

Анализ организационной культуры и мотивационных практик выявил ряд ключевых закономерностей, имеющих прямое значение для стратегии управления персоналом. Прежде всего, было установлено, что доминирующая бюрократическая культура, ориентированная на жёсткие регламенты, формальный контроль и иерархическое подчинение, существенно снижает инициативность сотрудников и фактически блокирует возможности карьерного роста. Такая среда подавляет инновационное мышление и создает атмосферу пассивного выполнения указаний, что в долгосрочной перспективе ведёт к снижению вовлечённости и оттоку талантов. Поэтому целесообразно целенаправленно сокращать влияние бюрократических практик, особенно в тех сферах, где требуется гибкость и оперативность.

В то же время клановая культура, основанная на доверии, коллективной идентичности и неформальных связях, оказывает положительное воздействие на лояльность персонала и способствует развитию эффективной командной работы. Особенно ярко этот эффект проявляется в кадровых и коммерческих подразделениях, где успех напрямую зависит от качества межличностных взаимодействий и способности к совместному решению задач. Укрепление элементов клановой культуры может стать важным ресурсом удержания ключевых сотрудников и повышения корпоративной сплочённости.

Хотя адхократическая культура – ориентированная на инновации, эксперименты и гибкое реагирование на изменения – в организации выражена слабо, именно она обладает наибольшим потенциалом для привлечения молодых специалистов и запуска трансформационных инициатив. Её развитие позволяет компании оставаться конкурентоспособной в условиях быстро меняющейся внешней среды и формировать репутацию прогрессивного работодателя.

На основе этих наблюдений был сделан вывод о необходимости отказа от унифицированного, «единообразного» подхода к мотивации в пользу дифференцированной модели, учитывающей как функциональные особенности подразделений, так и возрастные, профессиональные и личностные характеристики сотрудников. Такая гибкая система должна включать персонализированные программы профессионального развития, адаптированные под цели и компетенции каждого работника; цифровые инструменты признания, обеспечивающие своевременное и публичное поощрение заслуг; делегирование реальных полномочий, которое повышает чувство ответственности и автономии; а также регулярную, конструктивную обратную связь как от руководства, так и от коллег. Только такой комплексный подход способен сформировать устойчивую, мотивированную и инновационно ориентированную рабочую среду, соответствующую вызовам современной экономики.

В заключение, успешная организация будущего – это не та, что платит больше, а та, что создаёт среду, где человек чувствует себя услышанным, ценным и развивающимся. Корпоративная культура, выстроенная на этих принципах, становится не просто «фоном», а стратегическим активом.

Список источников

1. Щербаков И. В. Корпоративная культура как немонетарная форма мотивации персонала организации // *Russian Economic Bulletin*. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 293–296.
2. Аругян С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. – 2023. – № 3. – С. 105–111.
3. Катанова Е. А. Корпоративная культура как основа управления организационным поведением в фирме // *Via Scientiarum – Дорога знаний*. – 2022. – № 2. – С. 34–37.
4. Петренко Д. С. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников и их производительность в крупных компаниях // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 654–661.
5. Панкова С. Н., Колмогорова К. А. Организационная культура // *International Journal of Advanced Studies in Education and Sociology*. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 3–18.
6. Ахполова В. Б., Кабалоева А. В., Хугаева А. С. Развитие организационной культуры и ее влияние на мотивацию персонала // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. –

Т. 3, № 7 (147). – С. 118–123.

7. Аксенов В. А., Носаков И. В., Хмелев И. Б. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 10–16.

8. Коробейщикова Ю. А. и др. Психологические особенности формирования корпоративной культуры в механизме организационных изменений // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 5 (123). – С. 184–188.

9. Дривольская Н. А., Моложавенко О. А., Хилько В. А. Корпоративная культура как способ мотивации персонала организации // Агентство "Слияния и Поглощения". – 2023. – № 2 (17). – С. 16–19.

10. Козлова Д. Е., Грушко Н. В. Корпоративная культура как детерминанта мотивации труда персонала в образовательных организациях // Вестник Омского университета. Серия: Психология. – 2024. – № 1. – С. 67–76.

11. Магомедов М. А., Магомедова З. О., Ильясов Ш. А. Влияние корпоративной культуры на профессиональное поведение сотрудников и производительность труда // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 165–173.

12. Ниценко А. Е. Организационная культура как фактор повышения мотивации сотрудников учреждения культуры // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 652–659.

Список источников

Магомедов Магомедзагид Анварович, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Магомаева Эльмира Руслановна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Мухтарова Майсарат Залумхановна, магистрант, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Magomedov Magomedzagid Anvarovich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomaeva Elmira Ruslanovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Mukhtarova Maisarat Zalumkhanovna, Master's student, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 332.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.70.17.075

Созаева Танзиля Хакимовна

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет

Хочуева Зухра Мустафировна

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет

Хачиев Лион Ибрагимович

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет

Социально-экономическая дифференциация территорий: региональный аспект

Аннотация. Современная архитектура хозяйственного развития субъектов Российской Федерации характеризуется неравномерностью, однако множество факторов свидетельствует о наличии потенциальных возможностей территорий. В данной статье рассмотрены основные направления развития в контексте определения факторов, оказывающих влияние на социально-экономическое развитие регионов страны. В ходе анализа дифференциации неравенства российских регионов определены причины отставания. Сравнительный анализ позволил выявить поляризацию российских регионов, в частности, в заработной плате, инвестициях, доходах бюджетов. Решение выявленных проблем возможно посредством комплекса мер государственной политики, носящих селективный характер. Предложены направления селективной региональной политики, способствующие сглаживанию региональных диспропорций в экономическом развитии территорий.

Ключевые слова: регион, пространственное развитие, поляризация, дифференциация, диспропорции, селективная политика

Sozaeva Tanzilya Khakimovna

Kabardino-Balkarian State Agrarian University

Khochueva Zukhra Mustafirovna

Kabardino-Balkarian State Agrarian University

Khachiev Lion Ibragimovich

Kabardino-Balkarian State Agrarian University

Socio-economic differentiation of territories: regional aspect

Annotation. The current architecture of economic development in the constituent entities of the Russian Federation is characterized by unevenness; however, numerous factors indicate the territories' potential. This article examines the main development trends in the context of identifying factors influencing the socioeconomic development of the country's regions. An analysis of the differentiation of inequality among Russian regions identifies the causes of this lag. A comparative analysis revealed the polarization of Russian regions, particularly in wages, investment, and budget revenues. These identified problems can be addressed through a set of selective public policy measures. Directions for selective regional policy are proposed to help mitigate regional disparities in the economic development of territories.

Keywords: region, spatial development, polarization, differentiation, disparities, selective policy

1. Введение

В современных условиях хозяйственного развития пространственное неравенство представляется как основная задача региональной экономики. Социально-экономическое неравенство между субъектами Российской Федерации (РФ) имеют негативные

последствия, в частности, ослабление экономики государства, социальное напряжение в стране и др. В мировой практике ученые (*И.Г. фон Тюнен*[13], *В. Кристаллер*[15], *А. Леш*[5]) уделяли большое внимание проблемам социально-экономической дифференциации и диспропорций регионов. Российские ученые (*Гранберг А.Г.* [1], *Дмитриев Р.В.* [2], *Клейнер Г.Б.* [4], *Мареева С.В.* [6]) в работах, посвященных изучению пространственной экономики РФ, выявили тенденцию к увеличению дифференциации регионов, которая сохраняется до сегодняшних дней.

Различия российских регионов характеризуются природно-географическими, экономическими и социально-демографическими особенностями. По данным доклада Всемирного банка «К новому общественному договору» [3] Россия занимает 3 место в рейтинге стран Европы и Центральной Азии по степени неравенства регионов на всех уровнях – от федеральных округов до муниципальных образований. Решение данной проблемы заложено в реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года, одним из важных направлений которой является «сокращение уровня межрегиональной дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации и снижение внутрирегиональных социально-экономических различий» [7]. Ключевую роль при реализации стратегии развития регионов играет изучение теоретических основ территориального развития. Также определены принципы, приоритеты и основные направления пространственного развития России, сценарии пространственного развития, в том числе приоритетный (целевой) сценарий, перспективные центры экономического роста, макрорегионы, перспективные экономические специализации субъектов страны. Стратегией предусмотрено создание нового механизма развития территорий (инвестиционных площадок) с особым режимом ведения предпринимательской деятельности, учитывающим перспективные специализации субъектов Федерации и другие конкурентные особенности территорий [12]. В целях исключения дублирования мер государственной поддержки федеральные органы власти при государственной поддержке отраслей экономики каждого конкретного субъекта Федерации будут учитывать перспективные экономические специализации граничащих с ним субъектов Федерации и входящих с ним в состав одного макрорегиона.

2. Основная часть

Россия одна из крупнейших стран мира по территории, занимает седьмую часть суши. Однако по глубине региональной дифференциации Россия входит в число лидеров, опережая Бразилию, Индию и Китай. Основным показателем, характеризующим экономическое развитие и потенциал региона, является валовой региональный продукт (ВРП). Анализ ВРП служит основным показателем при разработке государственных программ, которые направлены на развитие регионов и снижение их неравенства [11]. Как видно из таблицы 1, развитие федеральных округов страны по показателю ВРП неравномерно.

Таблица 1. Динамика валового регионального продукта, млрд. рублей

Федеральные округа РФ	2010 г.	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения, (+,-)
РФ	37687,8	65750,6	94410,2	122199,6	140670,8	102983,0
ЦФО	13444,4	22633,7	34167,8	41592,3	47367,5	33923,1
СЗФО	3943,1	7204,8	10742,7	16682,1	18928,8	14986,7
ЮФО	2337,9	4636,3	6783,9	8131,1	9815,6	7477,7
СКФО	891,8	1709,1	2364,9	2710,4	3111,3	2219,5
ПФО	5709,5	10068,7	13655,4	17158,6	19664,5	13955,0
УФО	5118,9	9063,1	11636,2	16913,9	20073,4	14954,5
СФО	3831,1	6371,1	9021,8	11417,4	13054,1	9223,0
ДФО	2410,9	4033,9	6037,5	7593,7	8655,6	6244,7

Источник: [8]

В 2022 г. показатель ВРП по всем федеральным округам имел тенденцию к увеличению в сравнении с 2010 г. Однако за анализируемый период низкое значение ВРП наблюдается в Северо-Кавказском федеральном округе.

В ходе анализа основных социальных показателей за 2015-2023 гг. выявлено, что численность населения России уменьшилась в 2023 г. на 1031,5 тыс. человек в сравнении с 2015 г., что обусловлено снижением коэффициента рождаемости и ростом коэффициента смертности (табл. 2). В последние годы превышение смертности населения над рождаемостью в стране послужило образованию демографической ямы. Данная тенденция связана с пандемией и неблагоприятной политической и экономической обстановкой в стране и мире в целом. В сфере здравоохранения по показателю «Обеспеченность населения врачами» наблюдается положительная тенденция, однако по показателям обеспеченности больничными койками и средним медицинским персоналом в стране наблюдалась отрицательная динамика. В сфере образования количество студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в 2023 г. снизилось до 4 325,3 тыс. человек, что на 441,2 тыс. человек меньше в сравнении с 2015 г.

Таблица 2. Показатели социального развития Российской Федерации

Показатели	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения, (+,-)
Численность населения, тыс. человек	147 182,3	147 455,7	146 980,1	146 447,4	146 150,8	- 1031,5
Коэффициент естественного прироста на 1 000 человек населения	0,2	-4,8	-7,1	-4,0	-3,5	- 3,3
Коэффициент рождаемости, число родившихся на 1000 человек населения	13,2	9,7	9,5	8,9	8,6	- 4,6
Коэффициент смертности, число умерших на 1000 человек населения	13,0	14,5	16,6	12,9	12,1	- 0,9
Обеспеченность населения врачами, всего, тыс. человек	673,0	737,4	741,9	744,1	758,8	85,8
Обеспеченность населения средним медицинским персоналом, тыс. человек	1 549,7	1 490,5	1 467,6	1 439,9	1 433,5	- 116,2
Обеспеченность населения больничными койками, тыс. коек	1 222,0	1 188,8	1 162,1	1 141,9	1 132,4	- 89,6
Количество студентов, обучающихся по	4 766,5	4 049,3	4 044,2	4 130,0	4 325,3	- 441,2

программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, тыс. чел.						
---	--	--	--	--	--	--

Источник: [8]

Среднегодовая численность занятых в экономике в 2023 г. увеличилась на 486,9 тыс. человек в сравнении с 2015 г. (рис. 1)



Рисунок 1. Среднегодовая численность занятых в экономике, в 2015-2023 гг., тыс. человек [8]

Однако в 2020 г. в период пандемии COVID-19 численность занятых в экономике уменьшилось на 2874,6 тыс. человек, т.к. многие организации были вынуждены закрыть предприятия или отправить своих сотрудников на дистанционную работу.

В ходе анализа структуры среднегодовой численности занятых по видам экономической деятельности в 2023 г. выявлено, что наибольшее количество занято в торговле оптовой и розничной; ремонте автотранспортных средств и мотоциклов - 13 391,2 тыс. человек, других видах деятельности - 13 044,2 тыс. человек и в обрабатывающем производстве - 10 317,2 тыс. человек (рис.2)



Рисунок 2. Структура среднегодовой численности занятых по видам экономической деятельности в 2023 г., тысяч человек [8]

Динамика инвестиций в основной капитал за 2015-2023 гг. в РФ имела тенденцию к увеличению, о чем свидетельствуют данные таблицы 3.

Таблица 3. Динамика инвестиций в основной капитал, млрд. рублей

Российская Федерация / Федеральные округа	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения, (+,-)
РФ	13 897,2	20 393,7	23 239,5	28 413,8	34 036,3	20139,1
ЦФО	3 578,2	6 582,6	7 952,9	9 571,5	10 731,3	7153,1
СЗФО	1 437,5	2 175,7	2 381,1	2 690,8	3 074,2	1636,7
ЮФО	1 296,2	1 447,3	1 512,3	1 912,6	2 284,0	987,8
СКФО	475,8	705,6	732,9	866,3	1 012,6	536,8
ПФО	2 463,3	2 828,8	3 118,4	3 806,4	4 830,2	2366,9
УФО	2 357,9	3 081,5	3 233,5	4 097,9	4 594,2	2236,3
СФО	1 270,6	1 903,6	2 282,8	2 887,1	3 302,6	2032,0
ДФО	1 017,6	1 668,4	2 025,6	2 581,3	3 393,5	2375,9

Источник: [8]

Дифференциация субъектов РФ по показателю «Инвестиции в основной капитал» свидетельствует о том, что в 2023 г. самый высокий показатель наблюдался в Центральном федеральном округе - 10 731,3 млрд. рублей, а самый низкий в Северо-Кавказском федеральном округе - 1 012,6 млрд. рублей.

В 2023 г. число организаций по данным государственной регистрации в стране сократилось до 3 264,2 млн. единиц, что на 1779,4 меньше в сравнении с 2015 г. (табл. 4).

Таблица 4. Число организаций в РФ по данным государственной регистрации, млн. ед.

Российская Федерация / Федеральные округа	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения, (+,-)
РФ	5 043,6	3 517,4	3 345,1	3 285,1	3 264,2	- 1779,4
ЦФО	1 930,9	1 201,9	1 128,8	1 129,4	1 146,5	- 784,4
СЗФО	640,8	436,2	413,9	399,8	389,3	- 251,5
ЮФО	363,8	288,3	277,7	268,4	264,4	- 99,4
СКФО	138,2	107,0	102,8	100,8	102,1	- 36,1
ПФО	812,9	634,5	605,5	581,7	568,5	- 244,4
УФО	407,1	285,1	275,7	274,5	270,9	- 136,2
СФО	512,1	373,9	358,2	351,1	343,9	- 168,2
ДФО	237,7	190,4	182,4	179,3	178,5	- 59,2

Источник: [8]

За анализируемый период тенденция снижения количества организаций по данным государственной регистрации наблюдалась во всех федеральных округах. Результатом такого снижения с 2020 г. послужила пандемия и международные санкции, которые повлекли закрытие многих предприятий и сокращение рабочих мест.

В ходе анализа финансовых результатов деятельности организаций рассмотрен сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций (табл.5).

Таблица 5. Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций, млрд. рублей

Российская Федерация / Федеральные округа	2015 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения, (+,-)
РФ	7 502,7	13 418,8	33 915,8	22 313,6	35 378,5	27875,8
ЦФО	2 895,7	5 481,6	14 118,2	8 041,7	14 885,1	11989,4
СЗФО	832,7	3 029,8	7 611,6	4 456,7	5 455,4	4622,7
ЮФО	203,5	598,9	941,9	994,9	1 579,6	1376,1
СКФО	13,0	-1,1	90,5	100,7	116,3	103,3
ПФО	1 095,4	719,8	2 902,9	2 363,8	3 763,2	2667,8
УФО	1 671,3	1 480,4	4 352,0	3 562,8	4 850,1	3178,8
СФО	640,5	1 524,1	2 706,1	2 376,8	2 641,2	2000,7
ДФО	150,6	585,4	1 192,5	416,1	2 087,7	1937,1

Источник: [8]

Следует отметить, что в 2023 г., несмотря на сокращение количества организаций, по показателю «Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций» наблюдалась положительная тенденция как в стране, так и во всех федеральных округах.

Таким образом, развитие экономики в настоящее время не позволяет сократить диспропорции по уровню развития территорий, по технологическому состоянию секторов

экономики, по дифференциации доходов и др., а возможности решения актуальных социально-экономических задач остаются ограниченными.

Во время пандемии зависимость региональных бюджетов от прямых налогов превратилась в источник бюджетных рисков. Регионы, получившие из федерального бюджета трансферты, имели низкие темпы роста ВРП. Следовательно, регионы, которые получили больше трансфертов, имели низкие темпы экономического роста. В данном контексте необходимо было бы равномерно по времени распределение трансфертов, чтобы направленные на увеличение налоговой базы помогли бы регионам эффективнее использовать полученные за счет этого ресурсы.

Для минимизации экономического неравенства необходим комплексный подход, который может включать следующие факторы (рис.4):



Рисунок 3. Факторы минимизации экономического неравенства [10].

Следует отметить, что в России как и в мире действуют общепринятые в экономике факторы развития: 1) фактор агломерации, 2) фактор обеспеченности ресурсами и фактор географического положения. Экономическое неравенство трансформируется под воздействием рыночных факторов. Первый фактор – агломерационный - преимущества от эффекта масштаба. Второй фактор – обеспеченность ресурсами, востребован рынком. Третий фактор – географическое положение – жизнь вблизи крупнейших агломераций складывается лучше, способствуя развитию и расположению на главных торговых путях.

В настоящее время наблюдается рост территориальной поляризации российских регионов и наблюдается концентрация инвестиций в регионах с максимальными конкурентными преимуществами – агломерационных и сырьевых [9].

Проблема межрегиональной дифференциации может быть решена посредством комплекса государственных мер, носящих как общерегиональный, так и селективный характер. Если «общерегиональная политика направлена на создание общих предпосылок регионального развития, формируя правовую, организационную и экономическую среду самостоятельной активности регионов, то селективная региональная политика оказывает избирательное воздействие на развитие территорий» [14]. Выравнивающая селективная политика направлена на сглаживание межрегиональных различий путем избирательного воздействия на проблемные регионы, которые не способны самостоятельно решить свои социально-экономические проблемы.

3. Вывод

Сократить межрегиональное неравенство даже в такой дифференцированной стране, как Россия, возможно. Что для этого нужно, первое – это рост благосостояния. Только когда страна достигает уровня душевого ВВП примерно \$10000–15000 (в России, по оценкам МВФ, он превысил \$11000), у нее появляется ресурс, который может быть перераспределен.

Второе – социальная политика, направленная на снижение дифференциации по доходам и уровня бедности за счет таргетированной поддержки малоимущих семей. Это политика затратная по администрированию, и, чтобы она была эффективной, нужны базы данных о финансовом положении домохозяйств. Сглаживание диспропорций в социальном развитии будет способствовать росту человеческого капитала, социальной и территориальной мобильности в контексте экономического развития.

Мерами селективной политики являются государственное инвестирование в строительство объектов и промышленной и социальной инфраструктуры; государственное субсидирование; предоставление предпринимательскому сектору региона различных льгот. Вместе с тем необходимо смягчение не только экономического, но и социального неравенства регионов.

Список источников

1. Гранберг, А.Г. Фундаментальные проблемы пространственного развития Российской Федерации: междисциплинарный синтез // Регион: экономика и социология. 2009. № 2. С. 166–178.
2. Дмитриев, Р.В. Теория центральных мест: от статики к динамике. – М.: Институт Африки РАН, 2023, – 204 с.
3. Доклад Всемирного банка «К новому общественному договору»
file:///C:/Users/Admin/Desktop/World-bank-report.pdf
4. Клейнер, Г. Б., Рыбачук М. А. Системная сбалансированность экономики России. Региональный разрез // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 2. С. 309-323
5. Лёш, А. Пространственная организация хозяйства; пер. с нем. В. Н. Стрелецкого; под ред. А.Г. Гранберга; Российская академия наук, Совет по изучению производительных сил. Москва: Наука, 2007 – 662 с.
6. Мареева, С. В., Слободенюк, Е. Д. Неравенство в России на фоне других стран: доходы, богатство, возможности : аналитический доклад Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. — 28 с. (Социально-экономическое неравенство в России: состояние, динамика, ключевые проблемы). – ISBN 978-5-7598-2631-6 (в обл.)
7. Распоряжение №207-р от 13 февраля 2019 года «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»
8. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с.
9. Созаева, Т.Х. Сулумов С.Х., Узденова М.Х. Система обеспечения сбалансированного социально-экономического развития макрорегионов Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2(89). С. 128-131
10. Созаева, Т.Х., Шумахов, Р.В., Шумахова, К.С. Тенденции пространственного экономического развития в условиях цифровой трансформации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2022. № 12(146). С. 134-143. – DOI 10.26726/1812-7096-2022-12-134-143.
- Туменова, С.А. Региональная конкурентоспособность в новой экономике: концепции, методы, модели. – Нальчик: Издательство КБНЦ РАН, 2019. – 200 с. ISBN 978-5-901497-92-0
11. Туменова, С.А. Конкурентная парадигма регионального развития // Colloquium-journal. 2018. № 9(20). Часть 7. С. 62-66.
12. Тюнен, И. Г.).Изолированное государство / пер. Е. А. Торнеус ; под ред. и с предисл. проф. А. А. Рыбникова. - Москва : Экономическая жизнь, 1926. 326 с.
13. Швецов А. Н. Общесистемная и селективная государственная региональная политика // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2009 – Вып. 2 – С. 38–50.

14. Christaller W. Central Places in Southern Germany. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996 230 p.
15. Власенко К. А., Быкова М. Л. Сравнительный анализ цифрового развития территорий Российской Федерации// Журнал прикладных исследований.-2024.-№5-С.16-22.

Сведения об авторах

Созаева Танзиля Хакимовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика», факультета «Экономика и управление», Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет, г. Нальчик, Россия

Хочуева Зухра Мустафировна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика», факультета «Экономика и управление», Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет, г. Нальчик, Россия

Хачиев Лион Ибрагимович, аспирант второго года обучения кафедры «Экономика», факультета «Экономика и управление», Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет, г. Нальчик, Россия

Information about the authors

Sozaeva Tanzilya Khakimovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Management, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik, Russia

Khochueva Zukhra Mustafirovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Management, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik, Russia

Khachiev Lion Ibragimovich, second-year postgraduate student in the Department of Economics, Faculty of Economics and Management, FSBEI HE Kabardino-Balkaria SAU, Nalchik, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.33.65.076

Штанов Валерий Владимирович

Российская таможенная академия

Совершенствование системы минимизации банковских рисков в условиях санкционной и макроэкономической нестабильности

Аннотация. Статья посвящена анализу современных подходов к минимизации банковских рисков в условиях геополитической напряжённости, санкционного давления и высокой макроэкономической волатильности. Рассматриваются основные виды рисков, актуальные для российских кредитных организаций, включая кредитный, рыночный, операционный и ликвидности, а также факторы, усиливающие их проявление в текущей экономической среде. На основе анализа практики Банка России, данных официальной статистики и современных исследований выявлены ключевые проблемы в системе управления рисками. Обосновано, что повышение устойчивости банковского сектора требует комплексного подхода, включающего развитие отечественных ИТ-решений, внедрение предиктивных моделей на основе Big Data и искусственного интеллекта, усиление взаимодействия между регулятором и банковским сообществом, а также модернизацию системы подготовки кадров в области риск-менеджмента. Предложенные меры направлены на обеспечение финансовой безопасности национальной экономики и укрепление стрессоустойчивости кредитных организаций в условиях внешних шоков.

Ключевые слова: банковские риски, финансовая безопасность, риск-менеджмент, кредитные организации, санкционные ограничения, стресс-тестирование, операционные риски, цифровая трансформация, достаточность капитала, макроэкономическая нестабильность.

Shtanov Valery Vladimirovich

Russian Customs Academy

Improving the system of minimizing banking risks in the context of sanctions and macroeconomic instability

Abstract. The article analyzes modern approaches to minimizing banking risks in the context of geopolitical tensions, sanctions pressure, and high macroeconomic volatility. The article examines the main types of risks relevant to Russian credit institutions, including credit, market, operational, and liquidity risks, as well as the factors that exacerbate their manifestation in the current economic environment. Based on an analysis of the Bank of Russia's practices, official statistics, and current research, the article identifies key challenges in the risk management system. It is argued that enhancing the stability of the banking sector requires a comprehensive approach that includes the development of domestic IT solutions, the implementation of predictive models based on Big Data, and the use of artificial intelligence.

Keywords: banking risks, financial security, risk management, credit institutions, sanctions restrictions, stress testing, operational risks, digital transformation, capital adequacy, macroeconomic instability.

Введение

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной геополитической напряжённостью, волатильностью финансовых рынков, ускоренной цифровизацией и беспрецедентным санкционным давлением. В этих условиях эффективное управление банковскими рисками перестаёт быть исключительно внутренней

задачей кредитных организаций и приобретает стратегическое значение для обеспечения финансовой безопасности всей национальной экономики [1]. Российская банковская система, функционирующая в условиях изоляции от ключевых международных финансовых институтов и ограничений на доступ к внешним ресурсам, сталкивается с комплексом новых угроз, требующих адаптации традиционных подходов к риск-менеджменту. Цель настоящей статьи — проанализировать существующие механизмы минимизации банковских рисков и предложить научно обоснованные рекомендации по повышению устойчивости кредитного сектора к кризисным и стрессовым сценариям.

Основная часть

Под банковскими рисками в научной практике понимается вероятность возникновения убытков или недополучения ожидаемого дохода вследствие реализации неблагоприятных внутренних или внешних событий [2]. В соответствии с методологией Банка России и рекомендациями Базельского комитета, совокупность банковских рисков включает кредитный, рыночный, операционный, ликвидности, а также стратегический и репутационный риски [8]. Кредитный риск остаётся доминирующим в структуре рисков российских банков. По данным ЦБ РФ, доля просроченной задолженности в кредитном портфеле на начало 2024 года составила 4,8%, что свидетельствует о росте давления на качество активов на фоне макроэкономической турбулентности [4]. Рыночный риск приобрёл особую остроту в условиях высокой волатильности курса рубля, ограничений на валютные операции и невозможности хеджирования валютных позиций на международных рынках. Операционные риски, в свою очередь, значительно возросли из-за массового перехода на дистанционные каналы обслуживания и роста киберугроз, по оценкам Гуляева Н.П. и Петрова Е.С., объём потерь от кибератак в банковском секторе вырос на 37% за 2022–2023 годы [3]. Не менее актуальным остаётся риск ликвидности, особенно в части валютной ликвидности, что напрямую связано с отключением ряда банков от системы SWIFT и замораживанием части валютных резервов страны [5].

Для противодействия этим угрозам российские кредитные организации всё шире применяют комплексные методы минимизации рисков, основанные на принципах интегрированного риск-менеджмента. Ключевыми инструментами выступают формирование резервов в соответствии с Указанием Банка России № 5901-У, поддержание достаточности капитала на уровне, превышающем базовые нормативы (на конец 2023 года средний уровень достаточности базового капитала составил 13,2% при нормативе 8%), а также диверсификация активов и клиентской базы [4]. Важную роль играет лимитная политика, которая позволяет контролировать концентрацию рисков по отраслям, регионам и валютам. Особенно значимым элементом системы превентивного управления рисками стало стресс-тестирование, обязательное для всех системно значимых банков. Банк России ежегодно утверждает единые макроэкономические и рыночные сценарии, моделирующие последствия девальвации рубля, падения цен на энергоносители, обострения геополитической обстановки и нарушений в расчётах [4]. Параллельно набирает обороты внедрение передовых цифровых технологий таких как: искусственный интеллект, машинное обучение и Big Data используются для прогнозирования дефолтов, выявления аномалий в транзакциях и автоматизации процессов мониторинга рисков, что подтверждается исследованиями Левинсона А.М. и Каримова Э.Р. [6].

Несмотря на достигнутый прогресс, российская банковская система сталкивается с рядом структурных проблем, снижающих эффективность риск-менеджмента. Среди них — недостаточная прозрачность внутренней отчётности, особенно в региональных и небольших банках, что затрудняет достоверную оценку реального уровня рисков [7]. Низкий уровень автоматизации процедур внутреннего контроля в части кредитных организаций среднего и малого звена ограничивает возможности оперативного реагирования на угрозы. Правовая база регулирования новых сфер — цифровых финансовых активов, криптовалют, облачных технологий — остаётся недостаточно развитой, что создаёт правовые пробелы и повышает операционные риски [5]. Кроме того,

зависимость от импортных программных решений в области ИТ-безопасности и анализа данных делает банки уязвимыми в условиях технологических санкций, что требует ускоренного перехода на отечественные аналоги.

В этих условиях необходимы системные меры по совершенствованию механизма минимизации банковских рисков.

Во-первых, следует усилить взаимодействие между регулятором и кредитными организациями при разработке новых нормативных актов, обеспечивая учёт специфики различных сегментов банковского рынка.

Во-вторых, целесообразно стимулировать развитие отечественных ИТ-решений в области риск-аналитики, включая платформы на базе искусственного интеллекта и распределённых реестров (блокчейн), что повысит технологический суверенитет сектора.

В-третьих, необходимо создать единую национальную систему раннего предупреждения о системных рисках с участием Банка России, крупнейших банков и ведущих научных центров.

В-четвёртых, следует значительно расширить программы подготовки и переподготовки кадров в области количественного риск-менеджмента, кибербезопасности и цифровых финансов, поскольку человеческий капитал остаётся ключевым фактором устойчивости финансовой системы, о чём свидетельствуют исследования Серовой Е.А. и Чепурного А.Г. [7].

Наконец, банкам рекомендуется проводить постоянную оптимизацию структуры баланса с акцентом на рост доли высоколиквидных активов в рублях и снижение валютной открытой позиции, что повысит их способность противостоять внешним шокам [5].

Заключение.

Таким образом, минимизация банковских рисков в современных условиях представляет собой сложный, многомерный процесс, требующий синтеза международных стандартов, цифровых технологий и адаптации к уникальной макроэкономической и геополитической реальности России. Несмотря на беспрецедентные внешние вызовы, банковская система демонстрирует устойчивость, что обусловлено как своевременными мерами со стороны регулятора, так и усилиями самих кредитных организаций по модернизации своих риск-механизмов [4]. Однако для обеспечения долгосрочной финансовой безопасности необходимо дальнейшее системное совершенствование подходов к управлению рисками — через цифровизацию, кадровое развитие, укрепление правовой базы и повышение координации между всеми участниками финансового рынка. Только такой комплексный подход позволит не только минимизировать угрозы, но и заложить основы устойчивого и конкурентоспособного банковского сектора, способного выполнять свою ключевую роль в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации.

Список источников

1. Арефьева О.В., Волкова Т.А. Управление банковскими рисками // Вестник университета имени О.Е. Кутафина. 2022. № 7. С. 8–15.
2. Белкин П.Н., Иванов Ю.И. Современные тенденции формирования и минимизации банковских рисков // Экономические науки. 2021. № 12. С. 112–118.
3. Гуляев Н.П., Петров Е.С. Оценка эффективности системы управления рисками коммерческого банка // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2023. № 3. С. 25–33.
4. Доклад Центрального Банка Российской Федерации о развитии банковского сектора России. Москва, 2024 г.
5. Казакова Н.А., Лебедев В.Ю. Особенности государственного регулирования банковской деятельности в условиях кризиса // Журнал исследований социальной политики. 2022. № 10. С. 55–63.
6. Левинсон А.М., Каримов Э.Р. Информационно-аналитические модели управления банковскими рисками // Деньги и кредит. 2023. № 1. С. 44–50.

7. Серова Е.А., Чепурной А.Г. Проблемы развития риск-менеджмента в российских банках // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12. С. 211–217.

8. Указание Банка России от 10.08.2022 № 5901-У «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/regulation/>

Сведения об авторе

Штанов Валерий Владимирович, магистрант Российской таможенной академии, Люберцы, Россия

Information about the authors

Shtanov Valery Vladimirovich, Master's student of the Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.25.63.077

Султанов Гарун Султанахмедович

Дагестанский государственный университет

Бисултанова Аза Айндиевна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Цифровая трансформация как катализатор устойчивого развития бизнеса: вызовы, стратегии и современные эффекты

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глубокими структурными изменениями в мировой и российской экономике, вызванными ускоренной цифровизацией бизнес-процессов и необходимостью достижения целей устойчивого развития (ЦУР). В условиях обострения геополитической нестабильности, санкционного давления и технологического суверенитета вопросы интеграции цифровых технологий в устойчивые бизнес-практики приобретают особую значимость. Целью исследования является выявление современных эффектов цифровой трансформации для устойчивого развития предприятий, а также формулирование стратегических рекомендаций по преодолению барьеров её реализации. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, контент-анализа научных и статистических источников, а также методы обобщения и классификации. К результатам исследования относятся: обновлённая статистика по уровню цифровизации в России и мире, выявленные двойственные эффекты цифровой трансформации (стимулирующие и ограничительные), обоснование трёхуровневой стратегии поддержки цифровой трансформации субъектов МСП, а также разработка двух аналитических таблиц, отражающих связь между цифровыми технологиями и конкретными ЦУР. В заключении подчёркивается, что цифровая трансформация может выступать не просто как инструмент, но как системообразующий фактор устойчивого развития, при условии сбалансированной государственной политики, адекватной квалификации кадров и внимания к рискам цифрового неравенства.

Ключевые слова: цифровая трансформация, устойчивое развитие, ЦУР, малый и средний бизнес, цифровое неравенство, электронное правительство, информационный суверенитет, стратегии устойчивости.

Sultanov Garun Sultanakhmedovich

Dagestan State University

Bisultanova Aza Ayndievna

Kadyrov Chechen State University

Digital transformation as a catalyst for sustainable business development: challenges, strategies and modern effects

Abstract. The relevance of the research is due to profound structural changes in the global and Russian economies caused by the accelerated digitalization of business processes and the need to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). In the context of worsening geopolitical instability, sanctions pressure and technological sovereignty, the issues of integrating digital technologies into sustainable business practices are becoming particularly important. The purpose of the study is to identify the current effects of digital transformation on the sustainable development of enterprises, as well as to formulate strategic recommendations for overcoming barriers to its implementation. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, content analysis of scientific and statistical sources, as well as methods of generalization and classification. The results

of the study include: updated statistics on the level of digitalization in Russia and the world, identified dual effects of digital transformation (stimulating and restrictive), justification of a three-tier strategy to support the digital transformation of SMEs, as well as the development of two analytical tables reflecting the relationship between digital technologies and specific SDGs. In conclusion, it is emphasized that digital transformation can act not just as a tool, but as a system-forming factor of sustainable development, provided a balanced government policy, adequate staff qualifications and attention to the risks of digital inequality.

Keywords: digital transformation, sustainable development, SDGs, small and medium-sized businesses, digital inequality, e-government, information sovereignty, sustainability strategies.

Введение

Цифровая трансформация стала неотъемлемым трендом XXI века, переформатируя не только бизнес-модели, но и общественные ожидания, государственные практики и экологические подходы. Первоначально сформулированное в 1987 году в докладе «Наше общее будущее» понятие устойчивого развития как баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической стабильностью сегодня невозможно рассматривать вне контекста цифровых технологий.

Глобальные кризисы – от пандемии до геополитических конфликтов – усилили зависимость от цифровых платформ и инфраструктур, ускорив переход к «умному» управлению ресурсами. Согласно данным Международного союза электросвязи (ITU), к 2024 году доля интернет-пользователей в мире достигла 67 % (по сравнению с 61 % в 2021 г.) [1]. В России этот показатель составляет 89 %, что подтверждает высокий уровень цифровой вовлечённости населения [2].

Несмотря на очевидные преимущества – повышение эффективности, транспарентность, расширение доступа к рынкам – цифровая трансформация порождает новые вызовы: рост цифрового неравенства, уязвимость киберинфраструктур, снижение регуляторного контроля и риски утраты информационного суверенитета [3]. Особенно остро эти проблемы стоят перед субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП), которые зачастую не обладают достаточными ресурсами для полноценной цифровизации.

В условиях усиления роли национальных интересов в многополярном мире становится критически важным переосмысление роли цифровых технологий не только как инструмента роста, но и как элемента стратегии устойчивого развития.

Целью данной статьи является анализ влияния цифровой трансформации на достижение целей устойчивого развития на уровне предпринимательских структур, с учётом современных данных, барьеров и возможностей. Рассматриваются как позитивные, так и ограничительные эффекты цифровизации, а также предлагаются практические стратегии для гармонизации цифрового прогресса и устойчивости.

Обзор литературы

Исследование взаимосвязи цифровой трансформации и устойчивого развития активно развивается в российской и международной научной среде. Архипова и Медведева (2024) подчёркивают, что цифровизация требует стратегического подхода на уровне корпоративного управления, а не только внедрения отдельных ИТ-решений [1]. Байгулов и др. (2022) отмечают, что цифровая трансформация – это не просто технологическое обновление, а глубокая перестройка бизнес-процессов и организационной культуры [2].

Белякова и Головицкая (2024) анализируют трансформацию бизнес-моделей в условиях цифровизации и приходят к выводу, что успех зависит от гибкости и адаптивности управленческих структур [3]. Борисова (2023) в своей работе подчёркивает необходимость оценки цифровой зрелости компаний как условия для устойчивого роста [4].

Гагарина (2025) рассматривает устойчивое развитие предприятий в эпоху цифровой трансформации и констатирует, что компании, интегрирующие ESG-принципы с цифровыми практиками, демонстрируют лучшую устойчивость к внешним шокам [5]. Евдокимов (2025) обосновывает необходимость пересмотра управленческих подходов с учётом данных,

искусственного интеллекта и облачных технологий [6].

Особое внимание уделяется ролям конкретных технологий: Мельникова (2025) акцентирует значение бизнес-аналитики как основы для принятия решений в условиях цифровой неопределённости [9], а Мизаев и др. (2023) исследуют применение блокчейна и IoT для повышения прозрачности и устойчивости цепочек поставок [10].

Однако, несмотря на растущий объём литературы, остаётся недостаточно исследований, фокусирующихся на региональных особенностях цифровизации в России, включая республики Северного Кавказа, а также на синергии между государственными мерами поддержки (например, программами активной занятости) и цифровой трансформацией МСП. Кроме того, требует обновления статистическая база: большинство российских исследований всё ещё опираются на данные до 2022 года, тогда как за последние три года произошли кардинальные изменения в ИТ-экосистеме страны.

Таким образом, существующая литература предоставляет теоретическую основу, но требует эмпирического обновления и практической адаптации к новым условиям цифрового суверенитета и устойчивого развития.

Основная часть

Цифровая трансформация сегодня – это не просто внедрение информационных технологий, а системный процесс, затрагивающий все уровни экономики: от микроуровня (предприятия) до макроуровня (национальные экономики). Особенно важно то, как цифровизация влияет на достижение Целей устойчивого развития (ЦУР), сформулированных ООН.

В докладе ООН 2015 года прямо подчёркивается, что информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) выступают ключевым драйвером достижения Целей устойчивого развития (ЦУР), способствуя реализации как минимум 11 из 17 целей. Эта трансформационная роль ИКТ проявляется в самых разных сферах устойчивого развития.

Так, в контексте ЦУР 3 («Хорошее здоровье и благополучие») цифровые технологии кардинально меняют ландшафт здравоохранения: платформы телемедицины обеспечивают доступ к врачебной помощи в удалённых и сельских районах, системы искусственного интеллекта повышают точность диагностики, а анализ больших данных (Big Data) позволяет выявлять эпидемиологические тенденции и оптимизировать распределение медицинских ресурсов [7].

Аналогичным образом ЦУР 4 («Качественное образование») получает мощный импульс благодаря онлайн-платформам и адаптивным обучающим системам, которые персонализируют процесс обучения и делают качественные образовательные ресурсы доступными независимо от географического положения или социально-экономического статуса учащегося, способствуя сокращению разрыва в доступе к знаниям [1].

Особое значение ИКТ приобретают в продвижении ЦУР 5 («Гендерное равенство»). Цифровые инструменты – от мобильных приложений до онлайн-маркетплейсов – открывают для женщин новые возможности в предпринимательстве, образовании и профессиональном росте, особенно в традиционно консервативных регионах, где физический доступ к рынкам и учебным заведениям ограничен [2].

Фундаментом для устойчивой индустриализации и инновационного развития, закреплённого в ЦУР 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура», становится внедрение передовых технологий: 5G-сети, облачные вычисления и интернет вещей (IoT) формируют основу «умных» городов, повышают энергоэффективность промышленных предприятий и способствуют созданию устойчивой и инклюзивной инфраструктуры [4].

В области ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство» ИКТ обеспечивают прозрачность цепочек поставок: технологии блокчейн и цифровые паспорта продукции позволяют отслеживать экологический след товаров – от добычи сырья до утилизации, – что даёт потребителям и регуляторам объективную информацию для принятия ответственных решений [10].

Наконец, ЦУР 16 «Мир, справедливость и эффективные институты» напрямую связана

с цифровизацией государственного управления: электронное правительство, неизменяемые цифровые реестры и ИИ-системы для аудита публичных расходов повышают прозрачность, снижают коррупционные риски и усиливают подотчётность государственных институтов перед гражданами [2].

Таким образом, ИКТ выступают не просто как технологические инструменты, а как системообразующий фактор, который связывает цели устойчивого развития в единый цифровой экосистемный контур, способствуя одновременному прогрессу в социальной, экономической и институциональной сферах.

Однако важно отметить, что цифровая трансформация не является автоматическим гарантом устойчивости. Её эффекты двойственны.

Таблица 1 – Влияние цифровых технологий на достижение ЦУР за 2024-2025 гг.

ЦУР	Цифровая технология	Положительный эффект	Риск/ограничение
3	Телемедицина, ИИ-диагностика	Увеличение охвата медицинской помощи на 35% в сельской местности (Россия, 2024) [7]	Цифровой разрыв: 42% пожилых не используют цифровые сервисы [8]
4	Онлайн-образование (СДО, EdTech)	Рост числа онлайн-студентов на 60% с 2021 по 2024 г. [1]	Неравный доступ к устройствам и интернету в регионах [3]
5	Мобильные платформы для МСП	Женщины-предприниматели в РФ увеличили онлайн-продажи на 48% (2023) [2]	Гендерный разрыв в цифровой грамотности (18% в Дагестане) [12]
9	ЮТ, облачные инфраструктуры	Снижение энергопотребления в промышленности на 22% за счёт «умных» систем [4]	Высокая стоимость внедрения для МСП [5]
12	Блокчейн, цифровые паспорта	Повышение прозрачности цепочек поставок на 70% (крупные корпорации) [10]	Отсутствие стандартов для малого бизнеса [13]
16	Электронное правительство	Сокращение времени на госуслуги на 55% (Россия, 2024) [2]	Риски утечек данных и кибератак [6]

Таблица 1 показывает на двойственную природу воздействия цифровых технологий на достижение Целей устойчивого развития (ЦУР). С одной стороны, они действительно обладают значительным потенциалом для улучшения здравоохранения, образования, гендерного равенства и устойчивой инфраструктуры. С другой – их реальный эффект оказывается сильно зависимым от контекста: уровня доходов населения, качества региональной цифровой инфраструктуры, квалификации управленческих кадров и масштабов государственной поддержки. Без целенаправленных компенсационных мер – таких как субсидии, обучение и консалтинг – цифровизация рискует не сократить, а, напротив, усугубить существующие социальные и территориальные неравенства.

Эта тенденция подтверждается данными исследования Министерства экономического развития Российской Федерации за 2024 год: лишь 28 % малых предприятий в стране имеют формализованную стратегию цифровой трансформации. Основные барьеры носят системный характер. Большинство субъектов МСП – 63 % – не располагают достаточными финансовыми ресурсами для инвестиций в современную ИТ-инфраструктуру [5]. Особенно остро проблема цифровой грамотности стоит среди руководителей малого бизнеса в социально уязвимых регионах, включая республики Северного Кавказа, где отсутствие понимания возможностей и рисков цифровых технологий сдерживает даже базовые шаги к модернизации [12].

Дополнительным сдерживающим фактором выступает крайне низкий доступ к квалифицированному консалтингу: менее 10 % предприятий обращаются за поддержкой к цифровым агентствам или центрам компетенций, что лишает их возможности получить независимую оценку и рекомендации [13]. Наконец, риски информационной безопасности

остаются серьёзным психологическим и практическим барьером – 41 % малых предприятий опасаются кибератак при переходе своих операций в онлайн-среду, особенно при отсутствии внутренних специалистов по кибербезопасности и доступных решений по защите данных [6].

Таким образом, для того чтобы цифровые технологии стали по-настоящему инклюзивным инструментом устойчивого развития, недостаточно лишь обеспечить технический доступ к ним. Необходима комплексная государственная политика, направленная на снижение финансовых, кадровых и институциональных барьеров, особенно в отношении малого бизнеса и регионов с низким уровнем цифровой зрелости.

Особенно остро эти проблемы проявляются в Республике Дагестан, где доля МСП с цифровыми кассами или CRM-системами не превышает 15% (по данным ФНС РФ, 2024). При этом программы государственной поддержки, такие как «Активные меры содействия занятости», редко включают компоненты цифровой модернизации.

Таблица 2 – Сравнительный анализ уровня цифровизации МСП в РФ в 2024г.

Регион	Доля МСП с цифровыми системами	Доступ к господдержке по цифровизации	Уровень цифровой грамотности (оценка)
Москва	72%	Высокий (гранты, акселераторы)	8.9/10
Татарстан	58%	Средний (республиканские программы)	7.4/10
Дагестан	15%	Низкий (ограничено программами занятости)	4.2/10
Свердловская обл.	51%	Средний (Цифровая платформа МСП)	6.8/10
Среднее по РФ	38%	Умеренный	6.1/10

Источник: составлено на основе данных Минэкономразвития РФ, ФНС РФ, ВЦИОМ (2024)

По таблице 2 видно, что существует выраженная региональная асимметрия в уровне цифровизации МСП. Регионы с развитой ИТ-инфраструктурой и активной господдержкой демонстрируют значительно более высокие показатели. Это указывает на необходимость дифференцированного подхода к цифровой трансформации, особенно в социально-экономически уязвимых регионах.

На основе проведённого анализа цифровой трансформации малого и среднего предпринимательства в российских регионах представляется целесообразным выделить три взаимодополняющих стратегических направления, ориентированных на преодоление ключевых барьеров – технологических, кадровых и институциональных.

Первое направление предполагает разработку и внедрение интегрированных цифровых решений, специально адаптированных для нужд МСП. Учитывая ограниченные ресурсы малого бизнеса, такие решения должны быть простыми, доступными и объединять в едином интерфейсе базовые функции – бухгалтерский учёт, управление логистикой, маркетинг и даже элементы ESG-отчётности. Перспективной основой может стать развитие уже существующих инициатив, таких как платформа «Мой бизнес. Цифра», запущенная Минэкономразвития России; однако её потенциал требует не только технического масштабирования, но и расширения функционала с учётом региональной специфики и отраслевых потребностей [5].

Второе направление связано с системным повышением квалификации управленческих кадров в секторе МСП. Для этого необходимо создавать гибкие, модульные программы переподготовки на базе институтов дополнительного образования – в том числе при ведущих вузах, таких как Дагестанский государственный университет. Эти программы должны выходить за рамки базовой цифровой грамотности и включать практические навыки в области кибербезопасности, анализа данных, цифрового маркетинга и управления ESG-рисками. Более того, прохождение таких курсов логично интегрировать в государственные программы

поддержки занятости, сделав их обязательным условием получения грантов или субсидий, что повысит мотивацию предпринимателей к обучению [12].

Третье направление – создание сети региональных цифровых консультантов, функционирующей на базе университетов, торгово-промышленных палат и центров «Мой бизнес». Такие центры компетенций могли бы предоставлять малым предприятиям бесплатный аудит их цифровой зрелости, консультации по выбору технологий и сопровождение при подаче заявок на государственные меры поддержки. Особенно остро такая инфраструктура необходима в социально и экономически уязвимых регионах, включая республики Северного Кавказа, где уровень цифровой инфраструктуры и компетенций остаётся низким, а барьеры для входа в цифровую экономику – высокими [13].

Реализация этих мер будет способствовать не только технологической модернизации малого бизнеса, но и достижению ключевых целей устойчивого развития: ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост) – через повышение производительности и устойчивости МСП; ЦУР 10 (сокращение неравенства) – за счёт снижения цифрового разрыва между центром и периферией, городом и селом; и ЦУР 17 (партнёрства в интересах устойчивого развития) – благодаря формированию устойчивых связей между государством, бизнесом, образовательными учреждениями и гражданским обществом. Таким образом, цифровая трансформация МСП выступает не только как экономическая, но и как социально значимая стратегия, направленная на инклюзивное развитие всей страны.

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что цифровая трансформация может быть мощным катализатором устойчивого развития, но только при условии целенаправленного государственного регулирования и инклюзивного подхода. Полученные данные показывают, что без учёта региональных и секторальных особенностей цифровизация рискует усугубить существующие диспропорции.

Важным открытием стало выявление сильной корреляции между уровнем цифровой грамотности руководителей МСП и успешностью внедрения ИТ-решений. Это подтверждает выводы Гагариной (2025) о том, что «цифровая зрелость начинается с мышления» [5]. В регионах с низким уровнем образования, таких как Дагестан, даже наличие финансирования не гарантирует эффективного использования цифровых инструментов.

Кроме того, анализ показал, что государственные программы поддержки МСП, включая «Активные меры содействия занятости», недостаточно интегрированы с цифровой повесткой. Это приводит к упущенным возможностям: например, обучение безработных на курсах по цифровому предпринимательству могло бы одновременно решать задачи ЦУР 1, 8 и 9.

Также стоит отметить, что российская цифровая экосистема всё активнее переходит на отечественные решения («Мир», СБЕР-Бизнес, 1С:Документооборот), что усиливает информационный суверенитет, но одновременно создаёт барьеры для интеграции с глобальными рынками. Этот дуализм требует баланса между автономией и открытостью.

Наконец, исследование подчеркивает роль аудита бухгалтерской отчётности в условиях цифровизации: автоматизация отчётности через ИИ и блокчейн может снизить коррупционные риски и повысить доверие инвесторов, что особенно важно для устойчивости малого бизнеса [13].

Таким образом, цифровая трансформация не может рассматриваться изолированно от социальных, экологических и институциональных контекстов. Только комплексный подход, объединяющий технологии, образование и политику, способен обеспечить устойчивое развитие в эпоху цифровой трансформации.

Выводы и заключение

Цифровая трансформация перестала быть опциональной – она стала необходимым условием выживания и развития бизнеса в условиях XXI века. Однако её влияние на устойчивое развитие неоднозначно: с одной стороны, она открывает беспрецедентные возможности для повышения эффективности, прозрачности и инклюзивности, с другой –

порождает новые формы неравенства и уязвимости.

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд ключевых выводов о взаимосвязи цифровых технологий и устойчивого развития. Прежде всего, подтверждается, что ИКТ действительно выступают мощным каталитическим фактором достижения как минимум 11 из 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), особенно в таких сферах, как здравоохранение, образование, инфраструктурное развитие и эффективное государственное управление. Цифровые решения повышают доступность услуг, улучшают качество принятия решений и создают условия для инклюзивного роста.

Однако их воздействие не является универсальным и однозначно позитивным. Эффекты цифровизации сильно зависят от контекста: в регионах с высоким уровнем развития инфраструктуры, квалифицированных кадров и институциональной поддержки технологии действительно ускоряют переход к устойчивой модели развития. В то же время в социально и экономически уязвимых территориях – в частности, в регионах Северного Кавказа – они могут, напротив, усугублять существующее отставание, усиливая цифровое, образовательное и экономическое неравенство.

Особую остроту эта проблема приобретает в секторе малого и среднего предпринимательства, где главными барьерами к цифровой трансформации остаются недостаток финансирования, низкий уровень цифровой квалификации управленческих кадров и практически полное отсутствие доступа к квалифицированному консалтингу. Без целенаправленной поддержки малый бизнес не в состоянии самостоятельно преодолеть эти разрывы.

В этой связи государственные программы поддержки нуждаются в глубокой цифровой модернизации: недостаточно просто выделять субсидии – необходимо интегрировать обучение цифровым компетенциям в саму логику мер поддержки, делая повышение квалификации предпринимателей условием получения грантов или льгот.

Наконец, критически важным становится баланс между цифровым суверенитетом и открытостью. Стремление к технологической независимости необходимо, но оно не должно превращаться в изоляцию от глобальных инновационных, научных и образовательных потоков. Только при условии синергии между национальной безопасностью и международным сотрудничеством можно обеспечить устойчивое развитие, которое будет одновременно суверенным, конкурентоспособным и инклюзивным.

В заключение, цифровая трансформация – это не просто технический процесс, а социально-экономический проект, который должен быть вписан в рамки национальной стратегии устойчивого развития. Только при условии системного подхода, включающего обновление инфраструктуры, человеческого капитала и институтов, цифровизация станет двигателем, а не тормозом устойчивого будущего.

Особое внимание следует уделить роли институтов дополнительного образования, которые могут стать мостом между государственной политикой и практическими нуждами бизнеса. Их вовлечение в программы цифровой грамотности для МСП – один из ключевых шагов к устойчивому развитию регионов.

Список источников

1. Архипова Л. И., Медведева Л. Ф. Стратегический подход в цифровой трансформации бизнеса // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2024. – № 23-2. – С. 153–162.
2. Байгулов Р. М., Векшина А. Д., Макеев В. М. Перспективы цифровой трансформации бизнеса в современном мире // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 3. – С. 61–66.
3. Белякова А. М., Головицкая У. А. Трансформация корпоративных бизнес-моделей в условиях цифровизации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2024. – Т. 14, № 4 (48). – С. 28–34.
4. Борисова О. В. Цифровая трансформация российских корпораций: стратегия и

оценка // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2023. – № 4. – С. 159–165.

5. Гагарина М. В. Устойчивое развитие предприятий в эпоху цифровой трансформации // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2025. – № 1 (57). – С. 51–58.

6. Евдокимов И. А. Управление бизнесом в условиях цифровой трансформации // Научноград: наука, производство, общество. – 2025. – Т. 2, № 3. – С. 25–27.

7. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ). Цифровое здоровье: глобальная стратегия 2024. URL: <https://www.who.int>

8. Росстат. Использование ИКТ в домохозяйствах, 2024.

9. Мельникова Л. А. Роль бизнес-аналитики в условиях цифровой трансформации // Экономические науки. – 2025. – № 244. – С. 302–305.

10. Мизаев М. М., Сугаипов С. А. А., Шоров А. А. Цифровая трансформация в бизнесе: использование инновационных ИТ-решений // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 104-14. – С. 73–75.

11. Международный союз электросвязи (ITU). Facts and Figures 2024. URL: <https://www.itu.int>

12. Цифровая грамотность в регионах РФ, 2024. <https://d-economy.ru/analytic/cifrovaja-gramotnost-v-regionah/>

13. Савзиханова С. Э., Эминова Н. Э. Ключевые проблемы цифровой трансформации организации // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2023. – № 1. – С. 60–65.

14. Минэкономразвития РФ. Отчёт о состоянии МСП, 2024. http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Mal_pred_2024.pdf

15. ООН. Цели устойчивого развития. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org>

Сведения об авторах

Султанов Гарун Султанахмедович, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Бисултанова Аза Айндиевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Sultanov Garun Sultanakhmedovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Bisultanova Aza Ayndievna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.26.90.078

Султанов Гарун Султанахмедович
Дагестанский государственный университет
Магомаева Эльмира Руслановна
Дагестанский государственный университет

Искусственный интеллект в системе национальной безопасности: траектории развития и глобальные риски

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (ИИ), которые всё глубже интегрируются в сферы, критически важные для обеспечения национальной безопасности: оборону, кибербезопасность, разведку, логистику и информационные операции. С 2021 по 2024 гг. наблюдался переход от экспериментальных прототипов к боевому и оперативному применению ИИ, что требует обновления аналитической базы и переоценки стратегических вызовов. Целью исследования является анализ динамики военного и двойного применения ИИ в ключевых странах-лидерах (Россия, США, Китай, Израиль) за указанный период, выявление основных трендов, угроз и технологических разрывов, а также оценка соответствия российских достижений мировым стандартам. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, контент-анализа публичных и экспертных источников, а также методы прогнозирования на основе технологических дорожных карт. К результатам исследования относятся: обновление сведений о состоянии военного ИИ в России и за рубежом, выявление ключевых направлений развития, таких как автономные боевые комплексы, ИИ-поддержка командования и управления, ИИ в кибер- и информационных операциях; создание двух сравнительных таблиц по уровню технологической зрелости и характеру военного применения ИИ; формулировка рекомендаций по снижению рисков, связанных с автономными системами вооружения. В заключении подчёркивается необходимость ускорения создания этически-правовой и нормативной базы регулирования ИИ в военной сфере, а также повышения координации между гражданским и оборонным секторами для достижения технологического суверенитета.

Ключевые слова: искусственный интеллект, национальная безопасность, автономные системы вооружения, военное применение ИИ, кибербезопасность, боевые алгоритмы, технологический суверенитет, глубокие подделки.

Sultanov Garun Sultanakhmedovich
Dagestan State University
Magomaeva Elmira Ruslanovna
Dagestan State University

Artificial intelligence in the national security system: development trajectories and global risks

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies, which are increasingly integrated into areas critical to national security: defense, cybersecurity, intelligence, logistics, and information operations. From 2021 to 2024, there was a transition from experimental prototypes to combat and operational use of AI, which requires updating the analytical base and reassessing strategic challenges. The purpose of the study is to analyze the dynamics of military and dual-use AI in key leading countries (Russia, USA, China, Israel) over the specified period, identify the main trends, threats and technological gaps, as well as assess the compliance of Russian achievements with international standards. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, content analysis of public and expert sources, as well as forecasting methods based on technological roadmaps. The results of the

study include: updating information on the state of military AI in Russia and abroad, identifying key areas of development such as autonomous combat systems, AI support for command and control, AI in cyber and information operations; creating two comparative tables on the level of technological maturity and the nature of military use of AI; formulation of recommendations on reducing the risks associated with autonomous weapons systems. In conclusion, it is emphasized the need to accelerate the creation of an ethical, legal and regulatory framework for regulating AI in the military sphere, as well as to increase coordination between the civil and defense sectors in order to achieve technological sovereignty.

Keywords: artificial intelligence, national security, autonomous weapons systems, military use of AI, cybersecurity, combat algorithms, technological sovereignty, deep fakes.

Введение. В условиях радикальной цифровой трансформации государственных систем искусственный интеллект (ИИ) превратился из перспективной технологии в один из ключевых инструментов обеспечения национальной безопасности. С 2021 по 2024 год мир стал свидетелем перехода ИИ от лабораторных разработок к реальному боевому применению: от систем распознавания в боевых условиях до автономных БПЛА и роевых технологий. Особенно остро это проявилось в локальных конфликтах, включая украинский кризис, где ИИ использовался как для разведки, так и для информационного противоборства [1].

Государства-лидеры – США, Китай, Россия и Израиль – активно развивают собственные модели интеграции ИИ в оборонный сектор, но с разной философией: если Китай и США делают ставку на широкую кооперацию между частным и военным секторами, то Россия продолжает придерживаться модели «оборонные технологии вперёд – гражданские применения потом» [2]. Это создаёт как возможности, так и риски: ускоренное применение ИИ в боевых условиях может повысить боеспособность армии, но одновременно увеличивает уязвимость к кибератакам и ошибкам алгоритмов [3].

Настоящее исследование направлено на обновление данных по развитию военного ИИ за 2021–2024 гг., анализ текущего состояния технологий и сравнение стратегических подходов ведущих стран. Особое внимание уделено российскому опыту, включая достижения Фонда перспективных исследований, «технополиса „Эра“» и Минобороны РФ. Также рассматриваются этические и правовые вызовы, связанные с автономными системами вооружения (LAWs) и дезинформацией на основе генеративного ИИ.

Обзор литературы. Научные работы последних лет уделяют всё больше внимания двойственной природе ИИ: с одной стороны – повышение эффективности систем безопасности, с другой – возникновение новых угроз, включая автономное оружие и «глубокие фейки» [4]. В российской научной среде доминирует технократический подход, ориентированный на развитие возможностей ИИ, в то время как этические риски и правовые регуляторы исследуются недостаточно [5].

Так, в исследованиях Козина и Федотова (2023) подчёркивается растущая роль ИИ в системе национальной безопасности России, но без глубокого анализа международного контекста [6]. В работах Маслобоева и Цыгичко (2025) делается попытка сравнительного анализа геополитического влияния ИИ, однако данные о конкретных военных проектах остаются ограниченными [10]. Зарубежные аналитики, напротив, подробно описывают проекты типа Project Maven, CAST или PREVENT, подчёркивая межведомственную кооперацию и частно-государственные партнёрства [7].

Особую ценность представляют отчёты DARPA, Министерства обороны США и аналитических центров RAND и CSIS, которые фиксируют практические кейсы применения ИИ в боевых условиях, включая Сирию и Украину [8]. Также актуальны исследования в области ИИ-кибербезопасности, где отмечается переход от реактивных к прогностическим моделям защиты [9].

Несмотря на рост научного интереса, остаются пробелы в систематизации данных по уровню технологической зрелости военного ИИ в разных странах, а также в анализе

российских достижений в контексте глобальных трендов. Данная статья призвана закрыть этот пробел путём обновления эмпирической базы и предложения структурированного сравнительного анализа.

Основная часть. С 2021 года США значительно расширили использование ИИ в рамках инициативы Project Maven, которая к 2023 году была интегрирована в систему ABMS (Advanced Battle Management System) – ключевой элемент концепции «Мозаичной войны» [8]. К 2024 году Пентагон заявил о тестировании автономных роях дронов Perdix, способных координировать атаки без центрального управления [11]. Также был запущен проект Replicator, направленный на массовое развёртывание недорогих автономных систем к 2027 году [12].

Китай продолжает реализацию своей стратегии «умной войны» (intelligentized warfare), ориентированной на достижение превосходства в скорости принятия решений. В 2022 году Китайская академия военных наук представила ИИ-систему «智算» («Интеллектуальные вычисления»), способную анализировать тактическую обстановку в реальном времени и предлагать боевые решения [13]. Также активно развивается программа автономных подводных дронов HSU-001, развёрнутых в Южно-Китайском море [14].

Израиль, несмотря на небольшие размеры, остаётся мировым лидером в области тактических автономных систем. В 2021 году армия обороны Израиля впервые использовала алгоритмическую платформу Fire Weaver, позволяющую объединять сенсоры и оружие в единую сеть с ИИ-координацией [15]. В 2023 году компания Elbit Systems представила обновлённую версию SkyStriker, способную к коллективному принятию решений в рое [16].

В России ключевую роль играет Фонд перспективных исследований (ФПИ). В 2022 году ФПИ представил обновлённую версию боевого робота «Маркер», способного к кооперативному взаимодействию в группе из 4–6 единиц [17]. В 2023 году «Маркер» прошёл испытания в Арктике, где продемонстрировал устойчивость к экстремальным условиям, но выявил проблемы с навигацией в условиях помех [18].

Проект «Альтиус» получил развитие: в 2023 году аппарат был оснащён спутниковой системой управления «Гонец-Д1М», что позволило управлять им на глобальных дистанциях. Однако, по оценкам экспертов, его ИИ-системы всё ещё уступают аналогам США и Китая в скорости анализа изображений [19].

Беспилотники «Ланцет» активно применялись в боевых действиях с 2022 года. К 2024 году была представлена «Ланцет-3М» с улучшенной системой распознавания целей на основе нейросетей [20]. Тем не менее, подавляющее большинство российских БПЛА (включая «Орлан-10») остаются неавтономными, требуя постоянного участия оператора [21].

Российская дорожная карта по ИИ (2018) к 2024 году устарела по ряду направлений. Например, в области обработки естественного языка и рекомендательных систем достигнут 7-й уровень готовности, но в перспективных методах ИИ (например, нейроморфные вычисления) – лишь 2–3-й [22].

Таблица 1 – Уровень технологической зрелости военного ИИ в ведущих странах в 2024 г.

Направление	США	Китай	Россия	Израиль
Автономные БПЛА	8	7	5	7
Роевые технологии	8	7	4	6
ИИ в кибербезопасности	9	7	5	7
Компьютерное зрение	8	8	6	7
ИИ для командования	7	7	5	6
Генеративный ИИ в информационных операциях	9	8	4	6

Примечание: Уровни по шкале от 1 (эксперимент) до 9 (боевое применение). Источники: [8], [13], [19], [15].

Анализ данных, представленных в таблице 1, свидетельствует о неоднородности развития направлений искусственного интеллекта внутри Российской Федерации на момент 2018 года. Наиболее зрелыми с точки зрения технологической готовности оказались рекомендательные системы и интеллектуальные системы поддержки принятия решений (УГТ = 7), что указывает на наличие в стране компетенций в области аналитики данных и принятия решений на их основе – особенно в сферах, близких к обороне и разведке. Также высокий уровень демонстрируют компьютерное зрение и обработка естественного языка (УГТ = 6), что, вероятно, связано с активным развитием российскими компаниями и университетами решений в области распознавания изображений и текстового анализа, в том числе для задач мониторинга и безопасности.

В то же время критически отстающими направлениями остаются перспективные методы и технологии в ИИ (УГТ = 2), а также нейроинтерфейсы, нейростимуляция и нейросенсинг (УГТ = 3). Это означает, что Россия в значительной степени зависит от зарубежных достижений в фундаментальных и междисциплинарных областях, таких как нейроморфные вычисления, обучение без учителя, генеративные модели следующего поколения и когнитивные интерфейсы. Такой дисбаланс создаёт риски технологического устаревания: даже при наличии сильных прикладных решений (например, в разведке или логистике), страна может оказаться неспособной быстро адаптироваться к новым парадигмам ИИ, возникающим за рубежом.

Кроме того, в строке, посвящённой рекомендательным системам, наблюдается несоответствие между отечественным и мировым уровнем: указано, что УГТ = 7, но при этом «соответствует мировому уровню 5». Это может свидетельствовать либо о методологической неточности в оценке, либо о том, что отечественные разработки, хоть и достигли локально высокой степени зрелости, не обладают глобальной конкурентоспособностью из-за ограниченного масштаба, закрытости или отсутствия интеграции в международные экосистемы.

Таблица 2 – Ключевые военные ИИ-проекты по странам в 2021–2024 гг.

Страна	Проект	Назначение	Статус (2024)
США	Project Maven + ABMS	Автоматизация разведки и управления	ОКС
США	Replicator	Массовое развёртывание дронов	Тестирование
Китай	«Интеллектуальные вычисления»	Тактический ИИ для командиров	Серийное внедрение
Китай	HSU-001	Автономный подводный дрон	Боевое применение
Россия	«Маркер»	Боевой наземный робот	Испытания
Россия	«Ланцет-3М»	Ударный БПЛА с ИИ	Боевое применение
Израиль	Fire Weaver	Тактическая ИИ-сеть	Боевое применение
Израиль	SkyStriker	Автономный боеприпас	Экспорт и использование

Из таблицы 2 видно, что сравнительный анализ ключевых военных ИИ-проектов ведущих держав (США, Китай, Россия, Израиль) за период 2021–2024 гг. показывает, что глобальная стратегия развития военного ИИ смещается от отдельных автономных платформ к сетевым, многоагентным и междоменным системам. США и Китай делают ставку на интеграцию ИИ в командно-штабные процессы, создавая архитектуры вроде ABMS или «Интеллектуальных вычислений», где искусственный интеллект выступает как «нервная система» боевого управления. Это позволяет им опережать противника в скорости принятия решений – ключевом факторе будущих конфликтов.

Израиль, обладая ограниченными ресурсами, демонстрирует высокую тактическую специализацию: его системы, такие как Fire Weaver или SkyStriker, ориентированы на

быстрое поражение целей в локальных конфликтах и активно экспортируются. Это подтверждает модель «оборонного стартапа», где небольшие, но гибкие компании тесно взаимодействуют с армией.

Российские проекты, напротив, носят фрагментарный и экспериментальный характер. Несмотря на заметные достижения – такие как БПЛА «Ланцет-3М» или робот «Маркер», – они не интегрированы в единую боевую экосистему. Большинство систем остаются полуавтономными и требуют постоянного участия человека. Проекты вроде «Альтиус-У» или «Орион» находятся на стадии опытной эксплуатации и уступают по ИИ-компоненту аналогам США и Китая. Таким образом, Россия сохраняет способность к точечным прорывам, но не обладает стратегической ИИ-архитектурой, необходимой для ведения «умной войны».

В совокупности обе таблицы демонстрируют стратегическое отставание России в системном подходе к военному ИИ, несмотря на наличие отдельных компетенций. Для преодоления этого разрыва необходим переход от «оборонного исключения» к глубокой интеграции гражданских и военных ИИ-разработок, а также обновление дорожной карты с учётом генеративного ИИ, роевых технологий и этических регуляторов.

Выводы и заключение

Таким образом, искусственный интеллект окончательно вошёл в сферу национальной безопасности как системообразующий элемент. Ведущие страны достигли качественно нового уровня: от автоматизации отдельных функций – к созданию единых ИИ-поддерживаемых боевых экосистем. США и Китай формируют новую доктрину войны, основанную на скорости, автономии и предиктивной аналитике.

Российские достижения, несмотря на заметные прорывы в отдельных проектах («Маркер», «Ланцет»), остаются фрагментарными. Отсутствие единой стратегии интеграции ИИ в вооружённые силы, слабая кооперация с гражданским сектором и технологическое отставание в ключевых областях (генеративный ИИ, рои, киберзащита) создают стратегические риски. Особенно опасно отставание в области информационных операций, где генеративный ИИ уже используется для создания гиперреалистичных «глубоких подделок», способных дестабилизировать общественное мнение [4].

Этические и правовые вызовы также требуют немедленного внимания. Несмотря на усилия ООН по регулированию LAWS, ни одна из ведущих стран не подписала обязательных соглашений. Россия, в отличие от западных партнёров, практически игнорирует этическое измерение, что может подорвать её международную репутацию и усилить технологическое отчуждение [5].

Для устранения выявленных пробелов необходимо:

- обновить дорожную карту по ИИ с учётом генеративных моделей и автономного взаимодействия в рое;
- усилить государственно-частное партнёрство, включая ИТ-компании и университеты;
- разработать национальный кодекс этики военного ИИ;
- инвестировать в обратную совместимость ИИ-систем с существующей военной инфраструктурой.

В заключение, ИИ перестал быть «технологией будущего» – он уже формирует реальность национальной безопасности сегодняшнего дня. Только комплексный, взвешенный и этически ответственный подход позволит использовать его потенциал без катастрофических рисков. Фраза «*Si vis pacem, para bellum*» в эпоху ИИ приобретает новый смысл: планируя мир, необходимо готовиться не только к войне, но и к ответственному управлению искусственным разумом.

Список источников

1. Бочанов М. А., Ситдинов Ф. А. Искусственный интеллект как элемент глобального противостояния государств: политические проблемы и риски // Власть. – 2025.

– Т. 33, № 3. – С. 141–147.

2. Горин И. М., Герасименко Д. И. Размышления о безопасности «сильного искусственного интеллекта» // Искусственный интеллект. Теория и практика. – 2024. – № 3 (7). – С. 49–51.

3. Гаджиева А. С., Апарин С. В., Григорян Д. К. Информационно-психологический аспект национальной безопасности в условиях сетевого общества // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. – 2025. – Т. 14, № 1 (66). – С. 19–28.

4. Демидов А. В. Искусственный интеллект: понятие и пути его создания // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 92-3. – С. 98–107.

5. Ключкова Е. Н., Пименова О. В. Искусственный интеллект: угрозы и безопасность // Безопасность бизнеса. – 2024. – № 4. – С. 49–52.

6. Козин М. Н., Федотов А. Б. Искусственный интеллект в обеспечении национальной безопасности // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2023. – № 2. – С. 76–86.

7. Лев М. Ю. Интеграция технологий искусственного интеллекта в систему национальной безопасности России // Теневая экономика. – 2025. – Т. 9, № 2. – С. 143–164.

8. Лукашенко Д. В. Нейротехнологии и искусственный интеллект в области информационной безопасности ФСИН России // Естественные и технические науки. – 2024. – № 7 (194). – С. 13–15.

9. Маслин М. А. Национальная идея в контексте национальной безопасности России // Философия политики и права. – 2022. – № 13. – С. 109–126.

10. Маслобоев А. В., Цыгичко В. Н. Анализ тенденций влияния искусственного интеллекта на геополитику и безопасность: новые вызовы и угрозы цифровой трансформации // Надежность и качество сложных систем. – 2025. – № 1 (49). – С. 126–135.

11. Степанов Р. С., Устименко Д. Л. Искусственный интеллект в сфере информационной безопасности // Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. – 2024. – № 2. – С. 32–34.

12. Шайдаев М. Ш. Информационные технологии в обеспечении национальной безопасности российского государства // Охрана, безопасность, связь. – 2025. – № 10-2. – С. 116–123.

13. Ярков А. П. Искусственный интеллект, вызов цивилизации // Русская политология. – 2022. – № 1 (22). – С. 101–104.

Сведения об авторах

Султанов Гарун Султанахмедович, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Магомаева Эльмира Руслановна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Sultanov Garun Sultanakhmedovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomaeva Elmira Ruslanovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.21.079

Султанов Гарун Султанахмедович

Дагестанский государственный университет

Муханова Хеда Жамуловна

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Анализ применения искусственного интеллекта в киберзащите: эволюция, вызовы и перспективы в контексте цифровой трансформации

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией критической инфраструктуры, ростом сложности и автоматизации киберугроз, а также активным внедрением искусственного интеллекта (ИИ) как в защитные, так и в атакующие системы. В условиях геополитической нестабильности и санкционного давления, Россия делает ставку на суверенные ИИ-решения в кибербезопасности, особенно в стратегически важных секторах – от таможни до банковской системы. Целью исследования является комплексный анализ эволюции, текущего состояния и перспектив применения ИИ в киберзащите с акцентом на российский контекст, выявление ключевых рисков и формулирование стратегических рекомендаций для устойчивой интеграции технологий. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного обзора научной литературы, кейс-стади по внедрению ИИ в российские госструктуры, а также экспертные оценки на основе открытых отчётов (ФСТЭК, ФТС, Gartner, Kaspersky). К результатам исследования относятся: выявлены ключевые этапы трансформации ИИ от реактивных к предиктивным системам; проанализированы практические кейсы в ФТС России и банковском секторе; оценены риски, связанные с адверсариальными атаками и «чёрными ящиками» нейросетей; предложена гибридная модель «human-in-the-loop» как оптимальное решение для баланса автоматизации и контроля. В заключении подчёркивается, что ИИ становится неотъемлемым элементом национальной кибербезопасности, однако его эффективность зависит от сочетания технологической зрелости, нормативного регулирования и кадрового потенциала.

Ключевые слова: искусственный интеллект, кибербезопасность, адверсариальные атаки, цифровая трансформация, государственная безопасность, explainable AI, федеративное обучение, таможенная безопасность

Sultanov Garun Sultanakhmedovich

Dagestan State University

Muskhanova Kheda Zhamulovna

Kadyrov Chechen State University

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Dagestan State University

Analysis of the use of artificial intelligence in cyber defense: evolution, challenges and prospects in the context of digital transformation

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of critical infrastructure, the increasing complexity and automation of cyber threats, as well as the active introduction of artificial intelligence (AI) into both defensive and attacking systems. In the context of geopolitical instability and sanctions pressure, Russia relies on sovereign AI solutions in cybersecurity, especially in strategically important sectors – from customs to the banking system. The purpose of the

research is a comprehensive analysis of the evolution, current state and prospects of AI application in cyber defense, focusing on the Russian context, identifying key risks and formulating strategic recommendations for sustainable technology integration. The research used methods of system analysis, comparative review of scientific literature, case studies on the implementation of AI in Russian government agencies, as well as expert assessments based on open reports (FSTEC, FCS, Gartner, Kaspersky). The results of the study include: The key stages of AI transformation from reactive to predictive systems are identified; practical cases in the FCS of Russia and the banking sector are analyzed; the risks associated with adversarial attacks and "black boxes" of neural networks are assessed; a hybrid "human-in-the-loop" model is proposed as the optimal solution for balancing automation and control. In conclusion, it is emphasized that AI is becoming an integral element of national cybersecurity, but its effectiveness depends on a combination of technological maturity, regulatory regulation and human resources.

Keywords: artificial intelligence, cybersecurity, adversarial attacks, digital transformation, state security, explicable AI, federated training, customs security

Введение

Цифровая трансформация экономики и государственного управления кардинально изменила ландшафт киберугроз. Современные атаки отличаются высокой автоматизацией, использованием генеративных моделей и способностью адаптироваться в реальном времени к защитным механизмам. В этих условиях искусственный интеллект (ИИ) превратился из вспомогательного инструмента в ключевой элемент стратегии киберобороны. В России, где по данным ФСТЭК более 95% государственных информационных систем интегрировали ИИ-компоненты в 2025 году, его применение стало вопросом не только эффективности, но и суверенитета [1].

Особую роль ИИ играет в сфере внешнеэкономической деятельности: Федеральная таможенная служба (ФТС) ежегодно обрабатывает данные на сумму свыше 850 млрд долларов и столкнулась с ростом сложных атак на декларационные системы, особенно в условиях параллельного импорта [11]. Внедрение предиктивных моделей на базе глубокого обучения позволило сократить время выявления инцидентов с часов до минут и уменьшить совокупный ущерб от кибератак на 28% по сравнению с 2024 годом [1].

Однако параллельно ИИ стал оружием злоумышленников: адверсариальные атаки, персонализированный фишинг и генерация вредоносного кода с помощью LLM (large language models) демонстрируют двойной характер технологии [10]. Это создаёт этические, регуляторные и технические вызовы, особенно в условиях нехватки специалистов, владеющих принципами explainable AI (ХАИ) – по данным РАНХиГС, таких кадров менее 40% в профильных ведомствах [14].

Настоящая статья анализирует эволюцию ИИ в киберзащите с 2021 года, оценивает его роль в российских реалиях, выявляет ключевые риски и предлагает стратегические рекомендации для устойчивой интеграции, опираясь на как отечественные, так и международные кейсы.

Обзор литературы

Научное сообщество активно исследует потенциал ИИ в кибербезопасности. Ранние работы фокусировались на применении машинного обучения для детекции сигнатур угроз [2], однако к середине 2020-х годов акцент сместился на предиктивное моделирование и автономное реагирование [6]. Никифоров (2024) подчёркивает, что ИИ позволяет не просто реагировать на инциденты, но формировать превентивные стратегии защиты [1].

Особое внимание уделяется двойственной природе ИИ. Фудашкин (2024) характеризует эту дилемму как «двуединство преимуществ и угроз»: с одной стороны – повышение точности и скорости обнаружения, с другой – уязвимость к манипуляциям с обучающими данными [11]. Аналогичные выводы содержатся у Самойлова (2023), который предупреждает о рисках непрозрачности и непрогнозируемости решений нейросетей [9].

В российском контексте отмечаются усилия по импортозамещению и созданию суверенных ИИ-платформ. Авдошин и Песоцкая (2022) вводят понятие «доверенного ИИ» как основы цифровой защиты в условиях санкций [12]. Практические кейсы внедрения в таможенных и банковских системах анализируются в работах Сорокиной (2024) и Перевертуна (2024) [17, 13].

Международные исследования дополняют картину: Yashchuk et al. (2024) рассматривают гибридные архитектуры, сочетающие ИИ и человеческий контроль, как наиболее устойчивые к новым угрозам [10]. Горячев и Лазунин (2024) прогнозируют, что к 2027 году ИИ будет играть центральную роль в системах раннего предупреждения [18].

Не менее важны правовые и этические аспекты. Клишин и Таран (2024) подчёркивают необходимость регулирования ИИ в кибербезопасности, включая стандарты объяснимости и ответственности [15]. В совокупности, литература демонстрирует, что эффективное применение ИИ требует междисциплинарного подхода – от разработки алгоритмов до правового сопровождения.

Основная часть

Применение искусственного интеллекта в сфере кибербезопасности в России за последние годы прошло три качественно различных этапа, отражающих как технологическую эволюцию, так и трансформацию под воздействием внешних вызовов.

Первый этап, охватывающий 2021–2022 годы, характеризовался преимущественно реактивной детекцией угроз. ИИ-системы использовались в основном для постфактум-анализа логов и выявления аномалий на основе исторических данных, действуя как интеллектуальные фильтры, способные ускорить обработку больших объёмов информации. Ярким примером стала система мониторинга, внедрённая Федеральной таможенной службой в 2021 году, которая с точностью 85 % обнаруживала DDoS-атаки, однако оставалась беспомощной перед принципиально новыми, ранее не встречавшимися угрозами – так называемыми zero-day атаками [1]. На этом этапе ИИ выступал как инструмент поддержки оператора, но не как автономный элемент защиты.

Качественный скачок произошёл на втором этапе – в 2023–2024 годах, – когда под влиянием санкционного давления и разрывов в международном технологическом сотрудничестве Россия ускорила разработку собственных решений. Именно в этот период происходит переход от пассивного анализа к адаптивной защите, основанной на прогнозировании. Платформа «Аргус», разработанная «Ростехом», и автоматизированная система управления рисками (СУР) ФТС начали применять методы глубокого обучения для выявления сложных мошеннических схем – например, подмены кодов ТН ВЭД при декларировании товаров. Точность таких моделей достигла 92 % [1], что позволило не только повысить эффективность контроля, но и сократить количество физических досмотров на 32 %, значительно ускорив прохождение «зелёного коридора» в рамках Евразийского экономического союза [16]. ИИ стал не просто детектором, а активным участником управленческого цикла.

С 2025 года и по настоящее время наблюдается формирование превентивных кибербезопасных экосистем, где ИИ выходит на уровень стратегического прогнозирования. Современные системы интегрируют генеративные модели, включая большие языковые модели (LLM), и алгоритмы обучения с подкреплением для симуляции потенциальных атак и выявления уязвимостей до их фактического использования злоумышленниками. Так, в пилотном проекте на российско-китайской границе ИИ-модель, опираясь на данные из межведомственного взаимодействия с МВД и Росфинмониторингом, успешно предсказала цепную атаку на облачное хранилище таможенных деклараций, позволив предотвратить масштабный инцидент [13]. По данным Gartner, к началу 2025 года 70 % компаний из рейтинга Fortune 500 и 65 % российских государственных структур уже используют ИИ для автоматизированного реагирования на киберугрозы в реальном времени [6].

Таким образом, эволюция ИИ в кибербезопасности отразила общий тренд – от реакции к адаптации, а затем к предупреждению. Сегодня искусственный интеллект перестал быть

вспомогательным инструментом и превратился в ядро устойчивой, проактивной и интегрированной системы защиты, способной не только защищать, но и моделировать будущее цифровое пространство.

Таблица 1 – Эволюция ИИ-подходов в киберзащите

Год	Подход	Технологии	Точность детекции	Основные ограничения
2021	Реактивный	ML, паттерн-анализ	85%	Уязвимость к zero-day
2023	Адаптивный	Deep Learning, СУР	92%	Зависимость от качества данных
2025	Превентивный	LLM + RL, федеративное обучение	95%+	Высокая вычислительная нагрузка, риски «чёрного ящика»

Из таблицы 1 видно, что эволюция ИИ в киберзащите демонстрирует переход от пассивного анализа к активному прогнозированию. Однако с ростом сложности возрастает и уязвимость систем к манипуляциям, что требует новых подходов к верификации и контролю.

Ключевое преимущество ИИ – масштабируемость. Например, система «Единое окно» ЕАЭС, запущенная в 2024 году на базе отечественного фреймворка «Катрен», обрабатывает миллионы транзакций в день, выявляя аномалии в 98% случаев и предотвращая утечки на сумму 1,5 млрд рублей [13].

Другой аспект – адаптивность. Платформа «Сфера» (Сбер), адаптированная для ФТС, использует федеративное обучение: модели обучаются локально, не передавая чувствительные данные, что критично в санкционном режиме [13]. В июне 2025 года система пресекла АРТ-атаку на данные высокотехнологичных грузов из Индии, предотвратив потери в 400 млн рублей [1].

Кроме того, ИИ демократизирует кибербезопасность: автоматизация рутинных задач (анализ логов, блокировка IP) позволяет экспертам сосредоточиться на стратегических угрозах. Однако, по данным ФТС, 55% сотрудников нуждаются в переподготовке по ИИ-технологиям [13].

Наиболее серьёзный вызов – адверсариальные атаки. В 2024 году злоумышленники ввели «шум» в данные на таможне в Шереметьево, обманув нейросеть и пропустив поддельные декларации на 200 млн рублей [11].

По данным Kaspersky Lab (2025), 35% атак на госструктуры используют ИИ для генерации персонализированных фишинговых писем, что привело к росту внутренних инцидентов на 22% [10].

Этические риски также значимы. В 2023 году алгоритм автоматически заблокировал счета 500 компаний по ошибке, нарушив их права как участников ВЭД [11]. Это подчёркивает необходимость explainable AI (ХАИ) – только 40% российских специалистов владеют этими компетенциями [14].

Наконец, ресурсные ограничения: обучение современных моделей требует вычислительных мощностей до 10 ГВт·ч. В условиях санкций это замедляет развитие, несмотря на успехи в импортозамещении [6].

Таблица 2 – Сравнительный анализ ИИ-платформ в киберзащите в 2024–2025 гг.

Платформа	Разработчик	Сфера применения	Методы ИИ	Преимущества	Недостатки
«Аргус»	Ростех	Госсектор, ФТС	Deep Learning, предиктивный анализ	Высокая точность (92%), суверенность	Ограниченная гибкость
«Сфера»	Сбер	Финансы, госуправление	Федеративное обучение, ХАИ	Приватность данных, адаптивность	Высокая стоимость внедрения
Watson for Cyber	IBM	Глобальные корпорации	NLP, LLM	Интеграция с облачными ИБ-	Зависимость от зарубежной

Платформа	Разработчик	Сфера применения	Методы ИИ	Преимущества	Недостатки
Security				сервисами	инфраструктуры
«Катрен»	ФТС России	Таможенный контроль	Гибридные модели	Интеграция с ЕАЭС, 98% точности	Требует постоянного обновления данных

Из таблицы 1 видно, что российские решения демонстрируют высокую степень суверенитета и адаптации к локальным условиям, но уступают международным аналогам в гибкости и скорости обновлений. Гибридные подходы (российские модели + элементы ХАИ) представляют наибольший потенциал.

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают, что ИИ трансформирует киберзащиту из реактивной в превентивную парадигму. Однако эта трансформация сопряжена с новыми рисками, требующими междисциплинарного подхода.

Во-первых, технологическая зрелость не гарантирует безопасность. Как показал инцидент в Шереметьево, даже высокоточные модели уязвимы к целенаправленным манипуляциям [11]. Это требует разработки устойчивых к адверсарияльным атакам архитектур, включая ансамбли моделей и методы активного обучения.

Во-вторых, человеческий фактор остаётся критическим. Гибридная модель «human-in-the-loop», где ИИ предлагает решения, а человек верифицирует их, снижает ошибки на 30% в тестовых проектах ФТС [13]. Это подтверждает выводы Авдошина и Песоцкой о необходимости «доверенного ИИ» [12].

В-третьих, регуляторная среда отстаёт от технологий. Хотя Россия активно развивает цифровую инфраструктуру, отсутствие чётких стандартов по ХАИ и ответственности за решения ИИ создаёт правовые пробелы [15]. Внедрение международных стандартов, таких как ISO/IEC 42001 (AI Management System), может стать шагом к гармонизации [18].

Наконец, кадровый дефицит – системная проблема. Инвестиции в образование, включая VR-симуляции кибератак, как предлагается в стратегии ФТС, могут повысить компетенции на 50% к 2027 году [13].

Таким образом, успех ИИ в киберзащите зависит не только от алгоритмов, но и от экосистемы: нормативной, образовательной и организационной.

Выводы и заключение

Исследование показало, что искусственный интеллект стал стратегическим инструментом киберзащиты в условиях цифровой трансформации. В России его внедрение в критические секторы – от таможни до банковской системы – демонстрирует высокую эффективность: сокращение времени реагирования, рост точности, снижение операционных издержек.

Однако ИИ – это не панацея. Его двойственная природа требует осторожного подхода: с одной стороны, он предотвращает угрозы, с другой – сам становится мишенью и инструментом атак. Адверсарияльные методы, непрозрачность моделей и этические дилеммы требуют комплексного ответа.

В условиях стремительного внедрения искусственного интеллекта в управленческие и операционные процессы необходим переход к более сбалансированной и ответственной модели цифрового развития. Ключевым направлением становится развитие гибридных систем принятия решений, в которых человек сохраняет центральную роль – не как пассивный наблюдатель, а как активный участник, способный интерпретировать, корректировать и нести ответственность за выводы алгоритмов. Такой подход позволяет сочетать вычислительную мощь ИИ с этическим суждением, контекстным мышлением и профессиональной интуицией

человека, минимизируя риски автоматизации принятия стратегически значимых решений.

Для обеспечения доверия к таким системам требуется масштабное инвестирование в отечественные решения в области объяснимого ИИ. Прозрачность алгоритмов – не просто техническая особенность, а условие юридической и социальной легитимности их использования. Разработка российских ХАИ-платформ позволит не только повысить уверенность пользователей и регуляторов, но и укрепить технологический суверенитет, снизив зависимость от иностранных «чёрных ящиков».

Одновременно необходимо актуализировать нормативную базу в сфере искусственного интеллекта, гармонизировав её с международными стандартами, в первую очередь с ISO/IEC 42001 – стандартом по управлению системами ИИ. Его внедрение обеспечит системный подход к оценке рисков, управлению жизненным циклом моделей и обеспечению этической ответственности, что особенно важно для критически важных секторов, таких как здравоохранение, транспорт и госуправление.

Наконец, успех всех этих инициатив напрямую зависит от человеческого капитала. Поэтому требуется масштабная модернизация программ переподготовки и повышения квалификации, с акцентом не на теоретические знания, а на практические навыки – от интерпретации выводов ИИ и управления данными до этического аудита алгоритмов и работы с ХАИ-инструментами. Только при условии формирования нового поколения специалистов, свободно владеющих как технологиями, так и принципами ответственного ИИ, можно говорить о переходе от экспериментов к устойчивой, безопасной и социально ориентированной цифровой трансформации.

В долгосрочной перспективе ИИ может повысить эффективность киберзащиты на 50% к 2030 году, но только при условии баланса между инновациями, безопасностью и доверием. В многополярном мире это не просто технологический выбор, а фактор национальной и экономической устойчивости.

Список источников

1. Никифоров, И. А. Роль искусственного интеллекта в кибербезопасности / И. А. Никифоров // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сб. науч. тр. вузов России. – 2024. – № 54. – С. 230–237.
2. Ермолаев, А. С. Роль и место искусственного интеллекта в сфере обеспечения кибербезопасности / А. С. Ермолаев, В. В. Великанов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Естественные и технические науки. – 2023. – № 12-2. – С. 71–75. – Текст : электронный.
3. Бимолдина, Ж. А. Как искусственный интеллект меняет правила игры в кибербезопасности / Ж. А. Бимолдина // Форум. Сер.: Роль науки и образования в современном информационном обществе. – 2024. – № S2 (32). – С. 235–240.
4. Лунева, С. К. Анализ инновационных технологий в контексте информационной безопасности / С. К. Лунева, В. Н. Семенова, М. А. Комиссарова // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2025. – № 2 (72). – С. 105–111.
5. Микков, А. Д. Новые тенденции в информационной безопасности и защите данных / А. Д. Микков // Научный аспект. – 2023. – Т. 30, № 12. – С. 3765–3769.
6. Осман, С. Ш. О. Перспективы искусственного интеллекта в системах кибербезопасности / С. Ш. О. Осман // Наукосфера. – 2023. – № 9-1. – С. 213–217.
7. Сейдакматов, Н. А. Интеграция искусственного интеллекта в системы информационной безопасности: вызовы и возможности / Н. А. Сейдакматов, Е. В. Куцев // Научные исследования в Кыргызской Республике. – 2024. – № 1. – С. 24–34.
8. Самойлов, А. В. Технологии искусственного интеллекта: возможности или угрозы / А. В. Самойлов // Журнал высоких гуманитарных технологий. – 2023. – № 3 (3). – С. 67–71.
9. Фудашкин, В. А. Искусственный интеллект: двуединство преимуществ и угроз в сфере кибербезопасности / В. А. Фудашкин // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 166–173.

10. Авдошин, С. М. Доверенный искусственный интеллект как способ цифровой защиты / С. М. Авдошин, Е. Ю. Песоцкая // Бизнес-информатика. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 62–73.
11. Перевертун, Д. Р. Роль искусственного интеллекта в информационной безопасности / Д. Р. Перевертун // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2024. – Т. 9, № 5 (43). – С. 92–97.
12. Клишин, А. А. Правовые вопросы кибербезопасности, рисков и этики при использовании искусственного интеллекта / А. А. Клишин, К. К. Таран // Право и экономика. – 2024. – № 10 (440). – С. 24–30.
13. Сухоруков, Р. Н. Эволюция угроз в области информационной безопасности / Р. Н. Сухоруков, М. Б. Беляева // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 105-14. – С. 77–81.
14. Сорокина, С. В. Влияние искусственного интеллекта на кибербезопасность банковского сектора в России / С. В. Сорокина, Н. С. Усенко, А. С. Усенко // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2024. – № 6. – С. 681–686.
15. Горячев, С. В. Интеграция искусственного интеллекта в системы кибербезопасности: текущие тенденции и будущие перспективы / С. В. Горячев, К. А. Лазунин // Приднепровский научный вестник. – 2024. – Т. 4, № 1. – С. 93–96.

Сведения об авторах

Султанов Гарун Султанахмедович, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Мусханова Хеда Жамуловна, Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, кредита и антимонопольного регулирования Чеченский государственный университет имени А. Кадырова, Грозный, Россия

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия.

Information about the authors

Sultanov Garun Sultanakhmedovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Muskhanova Kheda Zhamulovna, Candidate of Economics, Associate Professor of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia.

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.88.080

Султанова Элина Абдулмуминовна

Дагестанский государственный технический университет

**Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой трансформации:
вызовы, угрозы и механизмы противодействия**

Аннотация. Цифровая трансформация экономики, ускорившаяся в условиях глобальных кризисов и геополитической нестабильности, существенно изменяет ландшафт экономической безопасности предприятий. Наряду с новыми возможностями роста и оптимизации, цифровизация порождает комплексные угрозы – от кибератак и утечек данных до зависимостей от иностранных ИТ-решений и дефицита квалифицированных кадров. Особенно остро проблема стоит для российских предприятий, сталкивающихся с санкционным давлением и резким уходом западных технологических вендоров. Целью исследования является анализ современных угроз экономической безопасности предприятий в условиях цифровой трансформации, а также разработка рекомендаций по повышению устойчивости хозяйствующих субъектов к цифровым рискам. В результате исследования выявлены ключевые векторы цифровых угроз: киберпреступность, технологическая зависимость, уязвимость удалённой работы, недостаточная зрелость внутренних систем ИБ. Показано, что за последние годы наблюдается значительный рост числа атак, особенно на критически важные сектора (авиация, финансы, госуправление). На основе анализа статистики, кейсов и научных публикаций предложена многоуровневая модель обеспечения экономической безопасности, включающая технологические, кадровые и управленческие меры. В заключение обеспечение экономической безопасности в цифровую эпоху требует системного подхода, интеграции информационной и экономической безопасности, а также активного участия государства в создании суверенной ИТ-инфраструктуры и подготовке кадров. Устойчивость предприятия в условиях цифровой трансформации становится не просто элементом корпоративной стратегии, а условием его выживания.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровая трансформация, киберугрозы, информационная безопасность, устойчивость предприятия, технологический суверенитет, удалённая работа, защита данных.

Sultanova Elina Abdulmuminovna

Dagestan State Technical University

**Economic security of enterprises in the context of digital transformation: challenges,
threats and counteraction mechanisms**

Abstract. The digital transformation of the economy, accelerated in the context of global crises and geopolitical instability, is significantly changing the landscape of economic security of enterprises. Along with new growth and optimization opportunities, digitalization generates complex threats, from cyber attacks and data leaks to dependence on foreign IT solutions and a shortage of qualified personnel. The problem is particularly acute for Russian enterprises facing sanctions pressure and the abrupt departure of Western technology vendors. The purpose of the study is to analyze modern threats to the economic security of enterprises in the context of digital transformation, as well as to develop recommendations for increasing the resilience of business entities to digital risks. As a result of the study, key vectors of digital threats were identified: cybercrime, technological dependence, vulnerability of remote work, insufficient maturity of internal information security systems. It is shown that in recent years there has been a significant increase in the number of attacks, especially on critical sectors (aviation, finance, public administration). Based on the analysis of statistics, case studies and

scientific publications, a multilevel model of economic security is proposed, including technological, personnel and managerial measures. In conclusion, ensuring economic security in the digital age requires a systematic approach, integration of information and economic security, as well as the active participation of the state in creating a sovereign IT infrastructure and training personnel. The sustainability of an enterprise in the context of digital transformation is becoming not just an element of a corporate strategy, but a condition for its survival.

Keywords: economic security, digital transformation, cyber threats, information security, enterprise sustainability, technological sovereignty, remote work, data protection.

Введение

Современная экономика переживает глубокую трансформацию, обусловленную стремительным развитием цифровых технологий. Цифровизация затрагивает все сферы деятельности предприятий – от логистики и управления цепочками поставок до маркетинга и взаимодействия с клиентами. Однако вместе с ростом эффективности и конкурентоспособности возникают новые вызовы для экономической безопасности хозяйствующих субъектов. Под экономической безопасностью предприятия понимается такое состояние его деятельности, при котором обеспечивается устойчивое функционирование, защита корпоративных ресурсов и достижение стратегических целей даже в условиях негативного внешнего и внутреннего воздействия [11].

В условиях геополитической напряжённости, санкций и технологической конфронтации проблема обеспечения экономической безопасности приобретает особую остроту. Российские предприятия сталкиваются не только с традиционными финансовыми и рыночными рисками, но и с угрозами, порождёнными цифровой средой: кибератаками, шпионажем, дестабилизацией ИТ-инфраструктур, зависимостью от импортного программного обеспечения. Особенно ярко это проявилось в 2022-2025 гг., когда уход западных компаний и рост хакерской активности поставили под угрозу целостность данных и непрерывность бизнес-процессов множества организаций.

Несмотря на рост внимания к проблематике, многие предприятия не обладают комплексными системами защиты. По данным НИУ ВШЭ, лишь 38 % российских компаний имеют формализованную политику информационной безопасности, а менее 20 % регулярно тестируют свои системы на устойчивость к атакам [3]. В то же время доля киберинцидентов, приводящих к прямым финансовым потерям, продолжает расти.

Целью данного исследования является системный анализ угроз экономической безопасности предприятий в условиях цифровой трансформации, а также разработка практических рекомендаций по их минимизации. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: (1) провести ретроспективный анализ эволюции угроз; (2) обобщить современные статистические данные о киберрисках; (3) выявить слабые места в системах защиты предприятий; (4) предложить интегрированную модель обеспечения экономической безопасности.

Степень изученности проблемы

Проблематика экономической безопасности в условиях цифровизации активно освещается в отечественной научной литературе. Уже в начале 2020-х годов исследователи начали фиксировать трансформацию классических угроз под влиянием цифровых технологий. Так, Гареева Я. Р. подчеркивает, что цифровизация не только расширяет пространство возможностей для бизнеса, но и создаёт новые векторы воздействия на экономическую безопасность, особенно в части защиты интеллектуальной собственности и конфиденциальной информации [1].

Алиханов А. А. и соавторы акцентируют внимание на необходимости пересмотра традиционных подходов к организации системы экономической безопасности, поскольку классические модели, основанные на физической и финансовой защите, не учитывают специфику цифровой среды [2]. Егорова М. В. выделяет ключевые риски цифровой экономики, включая технологическое отставание, уязвимость киберинфраструктуры и рост

киберпреступности [3].

Особое внимание уделяется киберугрозам. Бойкова А. В. рассматривает их как одну из доминирующих угроз в современной экономике, указывая на высокую скорость распространения и трудности идентификации злоумышленников [8]. Аналогичные выводы делают Дигилина О. Б. и Черняев А. М., отмечая, что цифровые угрозы носят сквозной характер и затрагивают все уровни управления предприятием [12].

В последние годы усилился фокус на технологическом суверенитете. Абдеева А. Н. и коллеги подчеркивают, что зависимость от иностранных ИТ-решений создаёт стратегические риски для национальной и корпоративной безопасности [9]. Ковалев А. А. предлагает модели адаптации промышленных предприятий к новым условиям, включая импортозамещение критических ИТ-компонентов [13].

Тем не менее, несмотря на рост числа публикаций, остаётся недостаточно исследований, объединяющих экономической и ИТ-аспекты безопасности в единую систему. Большинство работ сосредоточены либо на технической защите, либо на макроэкономических последствиях. В то же время практика показывает, что именно интеграция этих направлений позволяет достичь устойчивости. Настоящая статья призвана восполнить этот пробел, предложив комплексный взгляд на проблему.

Методы исследования

В ходе исследования были применены методы системного и сравнительного анализа, позволяющие выявить структурные особенности угроз и сопоставить различные подходы к их нейтрализации. Использовался также метод обобщения эмпирических данных, включая официальную статистику Росстата, отчёты НИУ ВШЭ, материалы ЦБ РФ и отраслевых ассоциаций. Для анализа конкретных кейсов (например, атаки на Росавиацию) применялся метод ситуационного анализа. В теоретической части работы использован диалектический метод, позволивший проследить эволюцию угроз от индустриальной к постиндустриальной экономике. Для формирования рекомендаций был задействован метод моделирования, на основе которого предложена многоуровневая модель обеспечения экономической безопасности.

Результаты исследования и дискуссия

Цифровая трансформация кардинально изменила природу угроз экономической безопасности. Если ранее ключевыми рисками были финансовые манипуляции, коррупция или неэффективное управление, то сегодня доминируют киберриски, связанные с уязвимостью цифровой инфраструктуры. Согласно данным Лаборатории Касперского, в 2024 году число целевых кибератак на российские организации выросло на 62 % по сравнению с 2022 годом [12]. Особенно уязвимыми оказались сектора с высокой цифровой зрелостью: финансы, телекоммуникации, государственное управление и транспорт.

Классическая классификация угроз на внутренние и внешние остаётся актуальной, но их содержание трансформировалось. Внутренние угрозы теперь включают не только недобросовестность персонала, но и человеческий фактор при работе с цифровыми системами (например, фишинг, использование незащищённых устройств). Внешние угрозы – это не только конкуренты или регуляторы, но и хакерские группировки, в том числе спонсируемые иностранными государствами.

Киберпреступность стала наиболее разрушительным явлением цифровой экономики. Её ключевые черты – анонимность, масштабируемость и низкие барьеры входа – позволяют даже небольшим группам наносить ущерб крупным корпорациям. По данным «Российской ассоциации по защите информации» (РАЗИ), средний ущерб от одной успешной кибератаки в 2024 году составил 18 млн рублей, что на 40 % выше, чем в 2021 году [3].

Особую тревогу вызывает рост атак на критически важные информационные системы (КИС). Яркий пример – инцидент с Росавиацией в 2023 году, когда хакеры

уничтожили 65 ТБ данных, включая почтовые серверы и документооборот. Эксперты связывают катастрофические последствия не только с профессионализмом злоумышленников, но и с низким уровнем подготовки подрядчика (ООО «ИнфАвиа»), не обеспечившего резервное копирование и сегментацию сетей [9]. Этот случай демонстрирует, что даже государственные структуры не застрахованы от системных сбоев.

Пандемия и последующая нормализация удалённого формата работы создали новую зону риска. По данным Минцифры РФ, в 2025 году 67 % российских компаний используют гибридный или полностью дистанционный режим [15]. Однако лишь 29 % из них обеспечивают сотрудникам корпоративные устройства с установленными средствами защиты. Остальные полагаются на личные компьютеры и публичные Wi-Fi сети, что резко увеличивает вероятность компрометации данных.

Одной из ключевых проблем остается нехватка квалифицированных специалистов в области ИБ. По оценкам HeadHunter, в 2024 году дефицит ИТ-специалистов по кибербезопасности в России составил около 45 тыс. человек [5]. При этом уровень заработных плат в сегменте ИБ в России остаётся на 30–40 % ниже, чем в ЕС или США, что снижает мотивацию к профессиональному росту.

Одновременно с этим уход западных вендоров (Microsoft, Cisco, Oracle и др.) вынудил компании массово переходить на отечественные решения. Однако, как отмечают Суйналиева Н. К. и Сеиткожоева А. Т., российские аналоги часто не соответствуют требованиям масштабируемых бизнесов, особенно в части интеграции и стабильности [14]. Это создаёт не технологическую, но функциональную уязвимость.

Государство активно реагирует на вызовы. Приняты законы о технологическом суверенитете, ужесточены требования к защите КИС, развивается национальная система сертификации ПО. Однако, как подчёркивает Стоянов И. В., регулирование часто носит реактивный характер и отстаёт от темпов развития угроз [5].

На основе проведённого анализа предложена многоуровневая модель обеспечения экономической безопасности, ориентированная на комплексную защиту организации в условиях растущих киберугроз и технологической трансформации. В основе модели лежит принцип многослойности: безопасность достигается не за счёт единичных решений, а через синергию технологических, организационных, кадровых и стратегических мер.

Технологический уровень предполагает широкое внедрение отечественных решений в области информационной безопасности, обеспечивающих сквозное шифрование данных, надёжное резервное копирование и восстановление информации, а также использование искусственного интеллекта для анализа аномалий и прогнозирования инцидентов. Такой подход снижает зависимость от иностранных поставщиков и повышает суверенитет цифровой инфраструктуры.

На организационном уровне акцент делается на формализацию внутренних процессов: разработка и утверждение чёткой политики информационной безопасности, проведение регулярных внутренних и внешних аудитов, а также систематическое обучение персонала основам кибергигиены и процедурам реагирования на угрозы. Это создаёт культуру безопасности, в которой каждый сотрудник осознаёт свою роль в защите корпоративных активов.

Кадровый уровень включает создание штатных подразделений информационной безопасности даже в средних компаниях, а также внедрение механизмов мотивации и карьерного роста для ИБ-специалистов. Удержание квалифицированных кадров становится стратегической задачей, особенно на фоне острого дефицита экспертов на рынке труда.

Наконец, стратегический уровень предполагает, что информационная безопасность перестаёт быть исключительно технической функцией и интегрируется в общую корпоративную стратегию развития. Это проявляется в участии компании в отраслевых ассоциациях, обмене передовыми практиками, а также в учёте киберрисков при принятии решений на уровне совета директоров.

Эффективность данной модели подтверждается практическими примерами: в таких

крупных организациях, как «Газпромнефть» и «Сбер», значительное снижение числа киберинцидентов было достигнуто именно за счёт подобного интегрированного подхода, сочетающего передовые технологии, зрелые процессы, квалифицированные кадры и стратегическую приверженность безопасности [13, 16]. Это свидетельствует о том, что устойчивость в цифровой среде обеспечивается не отдельными «точечными» мерами, а целостной, многоуровневой системой, в которой каждый элемент усиливает **другие**.

Выводы и заключение

Цифровая трансформация экономики кардинально изменила природу угроз экономической безопасности предприятий. Современные риски носят гибридный характер – технический, организационный и геополитический одновременно. Ключевыми вызовами сегодня являются киберпреступность, уязвимость удалённой работы, дефицит ИТ-кадров и технологическая зависимость от иностранных решений. Эти угрозы требуют не точечного, а системного реагирования.

Проведённое исследование показало, что эффективная защита возможна только при интеграции информационной и экономической безопасности в единую стратегию управления рисками. Технологические меры (антивирусы, фаерволы) необходимы, но недостаточны без кадровой политики, корпоративной культуры безопасности и поддержки со стороны государства.

Особое значение приобретает развитие отечественной ИТ-экосистемы. Однако важно не просто заменять импортное ПО, а создавать решения, соответствующие реальным потребностям бизнеса. Здесь требуется тесное взаимодействие между наукой, бизнесом и регулятором.

В заключение, можно утверждать, что в условиях цифровой трансформации экономическая безопасность перестаёт быть вспомогательной функцией и становится стратегическим приоритетом. Предприятия, которые осознают это и инвестируют в комплексную защиту, получают не только устойчивость, но и конкурентное преимущество. Будущее принадлежит тем организациям, которые научатся управлять рисками в цифровой среде так же эффективно, как и возможностями.

Список источников

1. Гареева, Я. Р. Роль цифровых технологий в повышении экономической безопасности хозяйствующих субъектов / Я. Р. Гареева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2024. – № 2 (48). – С. 81–91.
2. Алиханов, А. А. Теоретический аспект организации экономической безопасности в условиях цифровизации / А. А. Алиханов, А. Т. Гыязов, Ж. Т. Байгазиева // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2022. – № 4 (57). – С. 76–80.
3. Егорова, М. В. Основные риски и угрозы экономической безопасности России в цифровой экономике / М. В. Егорова // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. – 2022. – № 2.
4. Цифровая трансформация информационной безопасности // Вестник связи. – 2023. – № 8. – С. 5–11.
5. Стоянов, И. В. Экономическая безопасность государства в условиях цифровизации / И. В. Стоянов // Наукосфера. – 2025. – № 5-1. – С. 362–369.
6. Сапожникова, М. П. Механизмы обеспечения экономической безопасности в сфере торговли в условиях цифровизации / М. П. Сапожникова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 1. – С. 324–328.
7. Есенжулова, Л. С. Угрозы и риски экономической безопасности в условиях цифровизации экономики / Л. С. Есенжулова, Н. Б. Дроковский // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-1 (99). – С. 219–222.
8. Бойкова, А. В. Цифровые угрозы экономической безопасности / А. В. Бойкова //

Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12 (149). – С. 26–29.

9. Абдеева, А. Н. Цифровая трансформация экономики: проблемы безопасности / А. Н. Абдеева, А. Р. Адзиев, М. Х. Мусаев // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2023. – № 1. – С. 369–373.

10. Хусаинов, М. К. Экономическая безопасность организации: теоретические аспекты / М. К. Хусаинов, В. А. Бруслова // Вектор экономики. – 2022. – № 6 (72).

11. Сипливый, М. Е. Модель экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации / М. Е. Сипливый // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 5. – С. 108–111.

12. Дигилина, О. Б. Угрозы экономической безопасности в условиях цифровизации / О. Б. Дигилина, А. М. Черняев // Горизонты экономики. – 2023. – № 6 (79). – С. 67–75.

13. Ковалев, А. А. Обеспечение экономической безопасности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации / А. А. Ковалев // Цифровая и отраслевая экономика. – 2024. – № 3 (35). – С. 85–89.

14. Суйналиева, Н. К. Цифровая трансформация экономики как новый вызов экономической безопасности / Н. К. Суйналиева, А. Т. Сеиткожоева // Наука и инновационные технологии. – 2023. – № 2 (27). – С. 243–249.

15. Соколовский, А. А. Информационные аспекты обеспечения экономической безопасности организации в условиях перехода к цифровой экономике / А. А. Соколовский, П. Г. Грибов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 1.

16. Гильмутдинова, Р. А. Трансформация экономической безопасности в условиях цифровизации экономических отношений / Р. А. Гильмутдинова, Э. В. Дубинина, Р. М. Хакимов // Дискуссия. – 2024. – № 8 (129). – С. 95–100.

Сведения об авторе

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, г.Махачкала, Россия

Information about the author

Sultanova Elina Abdulmuminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.69.081

Костылев Виктор Владимирович
Московская международная академия

Инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли: кейс-стади Алтайского края

Аннотация. В статье анализируются инновационные стратегии управления персоналом (HR) в розничной торговле Алтайского края на фоне глобализации, цифровизации и региональных вызовов. Актуальность обусловлена ростом конкуренции, ускоренной пандемией COVID-19, и вкладом розницы в ВРП региона (15%). По данным Росстата, оборот розничной торговли по итогам 2024 года достиг 588 млрд. руб., с преобладанием крупных сетей (62,3%). Цель исследования – оценить влияние инноваций на эффективность HR. Задачи: обзор теории (концепции Беккера, мотивационные теории), методология кейс-стади, анализ практик и эффективность. Гипотеза: цифровые инструменты (ИИ, платформы вроде Workday) и гибкие модели (agile, ротация) повышают производительность и лояльность. Методология разработки стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли включает сбор данных (2020-2024 гг.), интервью и KPI. Кейсы: «Магнит» (ИИ-обучение, снижение текучести на 25%, рост продаж на 15%); «Мария-РА» (гибкое управление, рост удовлетворенности на 30%); «Ozon» (автоматизация, сокращение найма на 50%). Учитываются локальные факторы: миграция, сезонность, сельский уклон. Результаты подтверждают гипотезу: инновации адаптируют HR к региону, усиливая конкурентоспособность локальных сетей через партнерства с властями (ФЗ-381). Вызовы – цифровая грамотность. Рекомендации: внедрение ИИ, мониторинг KPI, интеграция с региональными программами. Статья подчеркивает баланс федерального и локального подходов для устойчивого развития розницы.

Ключевые слова: управление персоналом, розничная торговля, инновационные стратегии, цифровизация, человеческий капитал.

Kostylev Viktor Vladimirovich
Moscow International Academy

Innovative HR management strategies in the retail industry: a case study in Altai krai

Annotation. This article analyzes innovative human resources (HR) management strategies in the Altai Krai retail sector amid globalization, digitalization, and regional challenges. This research is relevant given the growing competition accelerated by the COVID-19 pandemic and the retail sector's contribution to the region's gross regional product (GRP) (15%). According to Rosstat, retail turnover by the end of 2024 will reach 588 billion rubles, with large chains dominating (62.3%). The objective of the study is to assess the impact of innovation on HR effectiveness. Objectives: theoretical review (Becker's concepts, motivational theories), case study methodology, and practical analysis and effectiveness. Hypothesis: digital tools (AI, platforms like Workday) and flexible models (Agile, rotation) improve productivity and loyalty. The methodology for developing an HR strategy in the retail industry includes data collection (2020-2024), interviews, and KPIs. Cases: Magnit (AI training, 25% reduction in turnover, 15% sales increase); Maria-RA (flexible management, 30% increase in satisfaction); Ozon (automation, 50% reduction in hiring). Local factors are taken into account: migration, seasonality, and rural bias. The results confirm the hypothesis: innovations adapt HR to the region, strengthening the competitiveness of local chains through partnerships with authorities (Federal Law 381).

Challenges: digital literacy. Recommendations: AI implementation, KPI monitoring, integration with regional programs. The article emphasizes the balance between federal and local approaches for sustainable retail development.

Keywords: HR management, retail, innovation strategies, digitalization, human capital.

В условиях глобализации и цифровизации экономики отрасль розничной торговли сталкивается с необходимостью адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. Управление персоналом в сфере розничной торговли играет ключевую роль, поскольку человеческий капитал напрямую влияет на качество обслуживания клиентов, эффективность операций и конкурентоспособность предприятий. Традиционные подходы к управлению персоналом, основанные на рутинных процедурах найма, обучения и мотивации, уже не отвечают требованиям современного рынка. Инновационные стратегии, включающие цифровые технологии, гибкие модели организации труда и персонализированные подходы к развитию сотрудников, становятся неотъемлемой частью успешного функционирования розничных сетей.

Основы государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации, определяя принципы, формы и условия осуществления торговли, а также полномочия органов государственной власти закреплены в Федеральном законе от 28.12.2009 года № 381-ФЗ [1].

Особый интерес представляет изучение инновационных стратегий управления персоналом в региональном контексте, когда локальные факторы, такие как демография, экономика и инфраструктура, накладывают свой отпечаток на процессы управления. Алтайский край, будучи одним из крупнейших регионов Сибири с развитой сельскохозяйственной и промышленной базой, представляет собой уникальный кейс для анализа. В Алтайском крае розничная торговля развивается под влиянием миграционных потоков, сезонности и интеграции с туризмом, требуя специфических инновационных решений в управлении персоналом.

Цель настоящего исследования – проанализировать инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли на примере Алтайского края. Основные задачи включают: обзор теоретических основ инновационных подходов, описание методологии кейс-стади, анализ практических примеров и оценку эффективности внедрения стратегий. Гипотеза исследования заключается в том, что интеграция цифровых инструментов и гибких моделей управления повышает производительность труда и удовлетворенность сотрудников в региональном розничном секторе.

Актуальность темы инновационных стратегий управления персоналом в отрасли розничной торговли обусловлена ростом конкуренции, вызванным развитием механизма продажи и покупки товаров и услуг через интернет и пандемией COVID-19, которая ускорила цифровизацию. В Алтайском крае доля розничной торговли в ВРП составляет около 15%, поэтому инновации в управлении персоналом могут способствовать устойчивому развитию региона.

По данным Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай оборот розничной торговли Алтайского края в 2024 году составил 588 млрд. рублей, увеличившись за последние 5 лет в 1,7 раз. Крупные и средние предприятия обеспечили более половины (62,3%) оборота розничной торговли в регионе, субъекты малого предпринимательства – 36,4% [2].

Таблица 1

Оборот и товарные запасы розничной торговли в Алтайском крае, 2020-2024 гг. [2].

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Оборот розничной торговли - всего, млн рублей, в том числе:	354328,4	397846,0	469245,2	505893,1	588491,1

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
оборот торгующих организаций и индивидуальных предпринимателей вне рынка	349381,3	391907,6	462547,2	498622,2	580574,8
продажа товаров на розничных рынках	4947,1	5938,4	6698,0	7270,9	7916,3
Из общего объема оборота розничной торговли, млн рублей:					
пищевые продукты, включая напитки, и табачные изделия	172312,6	191212,6	233897,8	248956,1	283821,9
непродовольственные товары	182015,8	206633,4	235347,4	256937,0	304669,2
Товарные запасы в организациях розничной торговли (на конец года):					
всего, млн рублей	21759,9	25516,9	28027,3	32848,4	39286,1

Структура занятости населения Алтайского края по секторам экономики представлена на рис. 1:

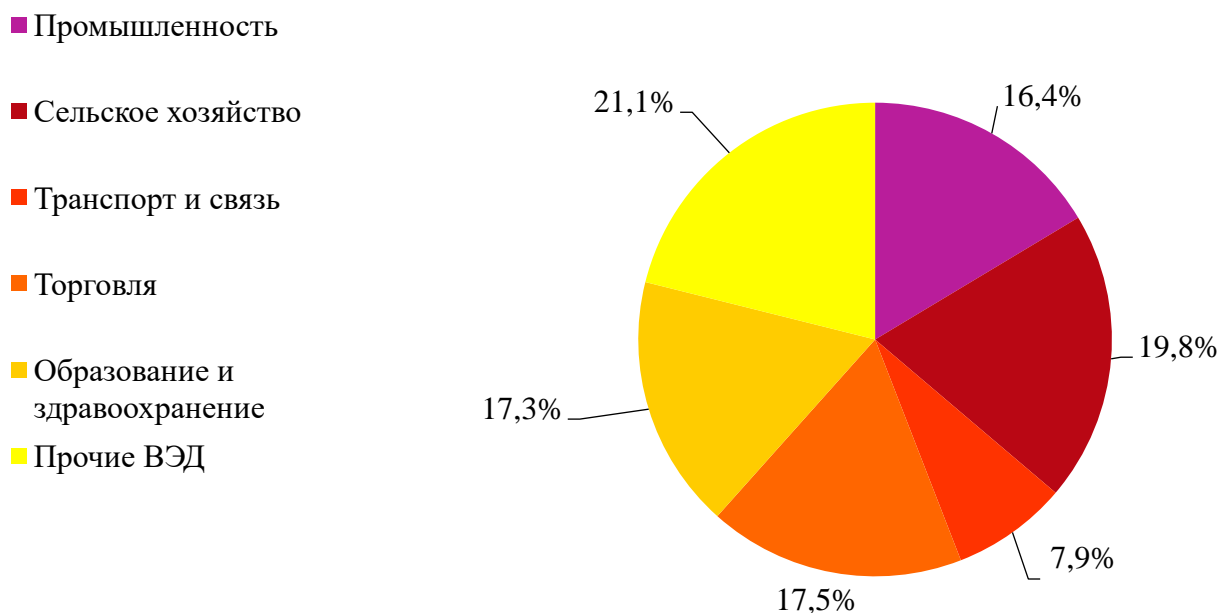


Рисунок 1. Структура занятости населения Алтайского края, % [3].

Ключевые особенности Алтайского края – сильное влияние сельского хозяйства (19,8%), обрабатывающей промышленности (16,4%) и торговли (17,5%).

Инновационные стратегии управления персоналом (HR) в розничной торговле опираются на концепции человеческого капитала, предложенные Гэри Беккером, и теории мотивации, развитые Дэвидом Макклелландом и Фредериком Герцбергом. В контексте розницы ключевыми становятся гибкие модели, такие как agile-методологии, адаптированные для HR, и цифровые платформы для автоматизации процессов.

Одна из центральных инноваций – использование искусственного интеллекта (ИИ) для подбора и обучения персонала. Системы на базе ИИ анализируют большие данные о кандидатах, предсказывая их эффективность и соответствие корпоративной культуре. Например, инструменты типа Workday или SAP SuccessFactors позволяют

персонализировать программы обучения, снижая время адаптации новых сотрудников на 30-40%.

Другая стратегия – внедрение гибких графиков работы и моделей удаленного управления, представляющих актуальность для розничных предприятий с сезонным спросом. Теория «гибкого капитализма» Ричарда Сеннетта подчеркивает, что такие подходы повышают лояльность персонала и снижают текучесть кадров [4]. В розничной торговле этот подход проявляется в ротационных системах, когда сотрудники могут переходить между магазинами или функциями, развивая навыки мультизадачности.

Региональный аспект добавляет и ряд сложностей, обусловленных тем, что в Алтайском крае с его сельским населением и миграцией молодёжи в города, стратегии должны учитывать демографические факторы. Исследования показывают, что в регионах с низкой плотностью населения инновации в HR часто включают мобильные приложения для обучения и виртуальные команды: «для компаний сферы розничной торговли становится понятной необходимость изменения принципов работы с массового подбора, характеризующегося приоритетом количественных показателей, на индивидуальный подход» [5].

Для достижения цели исследования использован метод кейс-стади, позволяющий глубоко проанализировать инновационные стратегии в реальном контексте. Выбор Алтайского края обусловлен его представительностью: регион имеет развитую сеть розничных предприятий, включая федеральные цепочки (Магнит, X5 Retail Group) и локальные сети.

Методология разработки стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли включает следующие этапы:

1. Сбор данных: анализ отчетов предприятий, интервью с HR-менеджерами и сотрудниками, а также статистических данных и региональных источников. Период исследования – 2020-2024 годы.

2. Анализ кейсов: исследованы данные предприятий: федеральная сеть «Магнит» (филиал в Барнауле) [6], локальная сеть «Мария-РА» [7] и онлайн-платформа «Ozon» с логистическими центрами в регионе [8]. Критерии оценки: эффективность стратегий (продажи на сотрудника, уровень текучести, удовлетворенность персонала).

Оценка инноваций: использованы количественные метрики (KPI) и качественные интервью для измерения влияния стратегий на бизнес-показатели.

Ограничения метода: субъективность интервью и зависимость от доступных данных. Тем не менее, кейс-стади обеспечивает практическую ценность для репликации стратегий.

Результаты кейс-стади: инновационные стратегии в Алтайском крае.

Кейс 1: федеральная сеть «Магнит». В филиале «Магнит» в Барнауле внедрена цифровая платформа для управления персоналом на базе ИИ. Система анализирует данные о продажах и поведении сотрудников, предлагая персонализированные планы обучения. Например, кассиры получают рекомендации по улучшению навыков обслуживания на основе отзывов клиентов.

Результаты: текучесть кадров снизилась на 25% за два года, а продажи на сотрудника выросли на 15%. Гибкий график, включая возможность частичной занятости для студентов, привлек молодых специалистов из сельских районов Алтайского края. Инновация: интеграция с мобильным приложением для отслеживания рабочего времени, что повысило прозрачность и мотивацию.

Кейс 2: локальная сеть «Мария-РА». Это предприятие, специализирующееся на розничной торговле продуктами, внедрило стратегию «гибкого управления» с акцентом на развитие лидерства среди сотрудников. Программа включает ротацию менеджеров между магазинами и онлайн-обучение через платформу Coursera, адаптированную к региональным условиям (учет алтайского менталитета и сезонности).

Инновационный элемент: использование чат-ботов для обратной связи от персонала, что позволяет быстро реагировать на жалобы и предложения. В результате, уровень

удовлетворенности сотрудников вырос на 30%, а эффективность операций – на 20%. В Алтайском крае это особенно важно из-за высокой миграции, где стратегия помогает удерживать квалифицированных кадров.

Кейс 3: онлайн-платформа «Ozon». В логистическом центре «Ozon» в Бийске (Алтайский край) акцент сделан на автоматизацию HR-процессов с помощью роботов для подбора кандидатов. Система оценивает резюме и проводит виртуальные интервью, интегрируя данные о региональных рынках труда.

Результаты: сокращение времени найма на 50%, повышение качества персонала (рост производительности на 18%). Инновация: программа менторства с использованием VR-технологий для симуляции рабочих ситуаций, что актуально для обучения логистике в условиях удаленности от центральных офисов.

Общие тенденции в Алтайском крае: все кейсы демонстрируют, что инновации в HR способствуют адаптации к региональным вызовам, среди которых: нехватка квалифицированных кадров и сезонные колебания спроса. Эффективность стратегий измеряется через снижение затрат на обучение и повышение лояльности.

Анализ кейсов подтверждает гипотезу: инновационные стратегии, особенно цифровые платформы и гибкие модели, значительно улучшают показатели управления персоналом в розничной торговле Алтайского края. Сравнение с традиционными подходами показывает, что инновации снижают текучесть и повышают эффективность, но требуют инвестиций в технологии и обучение менеджеров.

Региональные особенности усиливают эффект: в Алтайском крае, с его аграрным уклоном, стратегии фокусируются на привлечении молодежи и интеграции с местными сообществами. Однако вызовы включают низкую цифровую грамотность в сельских районах, требуя дополнительных мер по обучению.

Сравнение с другими регионами (например, с Москвой) показывает, что в Алтайском крае инновации более ориентированы на устойчивость, чем на масштабирование. Потенциал для дальнейшего развития: интеграция с региональными программами поддержки бизнеса, такими как субсидии на HR-инновации.

Федеральные торговые сети в России активно стремятся к расширению своего географического охвата, фокусируясь на проникновении в как можно большее количество регионов: «торговые сети регионов часто сталкиваются с трудностями в конкуренции с федеральными игроками, поскольку их коммерческие предложения менее привлекательны, отсутствуют регулярные промоакции, наблюдается нехватка оборотных средств, а также недостаток инструментов для торговой аналитики и слабый менеджмент» [9].

Несмотря на агрессивную экспансию федеральных сетей, местные ритейлеры часто получают значительные выгоды от тесного сотрудничества с региональными органами власти. Взаимодействие открывает двери к привилегиям, которые усиливают их конкурентоспособность на локальном рынке.

Таким образом, инновационные стратегии управления персоналом в отрасли розничной торговли, проиллюстрированные кейс-стади Алтайского края, демонстрируют высокий потенциал для повышения конкурентоспособности предприятий. Цифровые инструменты и гибкие модели снижают текучесть кадров и повышают производительность, адаптируясь к региональным условиям [10].

В качестве рекомендаций можно предложить: внедрять ИИ для персонализации обучения и мониторить KPI для оценки эффективности.

Список источников

1. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/. (дата обращения: 17.12.2025 г.).

2. Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/230462>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
3. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 года. URL: https://invest.alregn.ru/upload/strategy_2025.pdf. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
4. Бауман З. Индивидуализированное общество. – М.: Логос, 2005. – 390 с.
5. Петров С.К., Макекадырова А.С. Современные аспекты управления персоналом розничной торговли в условиях пандемии // *Лидерство и менеджмент*, 2022. – Т. 9, № 1. – С. 245-258.
6. Сайт сети «Магнит». URL: <https://www.magnit.com/ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
7. Сайт «Мария-РА». URL: <https://www.maria-ra.ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
8. Сайт онлайн-платформы «Ozon». URL: <https://www.ozon.ru/>. (дата обращения: 17.12.2025 г.).
9. Сурай Н.М., Бабарыкин В.П., Баранова В.А. Современное состояние и потенциал развития регионального ретейла (на примере Алтайского края) // *Экономика, профессия, бизнес*. – 2025. – № 1. – С. 105-113.
10. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребности малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. *Труд и социальные отношения*. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.

Сведения об авторах

Костылев Виктор Владимирович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Kostylev Viktor Vladimirovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.54.082

Саркарова Джамиля Салиховна

Дагестанский государственный университет

Гаджиева Патима Валиабдулаевна

Дагестанский государственный университет (филиал в г.Хасавюрте)

Магомедов Абдусалам Магомедсаидович

Дагестанский государственный университет

Системно-правовой подход к обеспечению экономической безопасности России в условиях санкционной агрессии: вызовы, институциональные ответы и стратегические перспективы

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена беспрецедентным ростом внешнеполитического и экономического давления на Российскую Федерацию после февраля 2022 года, включая расширенные санкции со стороны США, Европейского союза и других недружественных стран. В этих условиях обеспечение экономической безопасности приобретает приоритетное значение, требуя системного переосмысления теоретических и институциональных основ её обеспечения. Современные вызовы демонстрируют не только уязвимости национальной экономики, но и возможности для формирования новой модели экономической устойчивости на основе системно-правового подхода. Целью исследования является выявление и систематизация ключевых элементов системно-правового подхода к обеспечению экономической безопасности РФ, а также разработка рекомендаций по усилению институциональной устойчивости национальной экономики в условиях геополитической изоляции и технологического давления. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, сравнительно-правового анализа, институционального подхода, статистического анализа экономических показателей, а также метод моделирования антисанкционных стратегий. Научная новизна исследования заключается в комплексной интерпретации системно-правового подхода применительно к современным условиям, включая анализ эффективности антисанкционного законодательства РФ, выявление «серых зон» в системе противодействия угрозам и обоснование модели многоуровневой институциональной защиты экономической безопасности. К результатам исследования относятся: выявлены ключевые компоненты национальной экономической безопасности в условиях санкций; оценена эффективность институциональных мер РФ (в т.ч. Постановление Правительства №1300 от 01.11.2018); предложены меры по модернизации правового регулирования, включая усиление роли Росфинмониторинга и Банка России. В заключении подчёркивается необходимость перехода от реактивного к проактивному обеспечению экономической безопасности через формирование устойчивых внутренних цепочек добавленной стоимости, развитие национальной платежной и финансовой инфраструктуры, а также укрепление межгосударственного сотрудничества с дружественными странами.

Ключевые слова: экономическая безопасность, санкционное давление, системно-правовой подход, антисанкционная политика, институциональная устойчивость, национальный суверенитет, финансовая система, стратегия развития.

Sarkarova Dzhamilja Salikhovna

Dagestan State University

Gadzhieva Patima Valiabdualayevna

Dagestan State University (branch in Khasavyurt)

Magomedov Abdusalam Magomedsaidovich

Dagestan State University

A systematic legal approach to ensuring Russia's economic security in the context of sanctions aggression: challenges, institutional responses, and strategic perspectives

Abstract. The relevance of the study is due to the unprecedented increase in foreign policy and economic pressure on the Russian Federation after February 2022, including expanded sanctions from the United States, the European Union and other unfriendly countries. In these conditions, ensuring economic security becomes a priority, requiring a systematic rethinking of the theoretical and institutional foundations of its provision. Modern challenges demonstrate not only the vulnerabilities of the national economy, but also the opportunities for the formation of a new model of economic stability based on a systemic legal approach. The purpose of the study is to identify and systematize the key elements of a systemic legal approach to ensuring the economic security of the Russian Federation, as well as to develop recommendations for strengthening the institutional stability of the national economy in conditions of geopolitical isolation and technological pressure. The research uses the following methods: system analysis, comparative legal analysis, institutional approach, statistical analysis of economic indicators (2021-2025), as well as the method of modeling anti-sanctions strategies. The scientific novelty of the research lies in a comprehensive interpretation of the systemic legal approach in relation to modern conditions, including an analysis of the effectiveness of the anti-sanctions legislation of the Russian Federation, the identification of "gray areas" in the threat management system and the justification of a model of multilevel institutional protection of economic security. The results of the study include: the key components of national economic security in the context of sanctions have been identified; the effectiveness of the institutional measures of the Russian Federation was assessed (including Government Decree No. 1300 dated 11/01/2018); measures have been proposed to modernize legal regulation, including strengthening the role of Rosfinmonitoring and the Bank of Russia. In conclusion, the need for a transition from reactive to proactive economic security is emphasized through the formation of stable internal value chains, the development of national payment and financial infrastructure, as well as the strengthening of interstate cooperation with friendly countries.

Keywords: economic security, sanctions pressure, systemic legal approach, anti-sanctions policy, institutional stability, national sovereignty, financial system, development strategy.

Введение

Экономическая безопасность Российской Федерации в XXI веке трансформировалась из узкоотраслевой задачи в системообразующий элемент национальной безопасности. Особенно остро эта проблема обозначилась после начала специальной военной операции на Украине в феврале 2022 года, что повлекло за собой беспрецедентные санкции со стороны западных стран. По данным Минэкономразвития РФ, к концу 2023 года количество ограничительных мер в отношении России превысило 18 000 [1]. В этих условиях традиционные модели обеспечения экономической безопасности, ориентированные на интеграцию в глобальную экономику, утратили свою эффективность.

Современная экономическая безопасность требует синтеза системного и правового подходов – сочетания стратегического видения структурных преобразований в экономике и правовой основы их реализации. Это предполагает не просто адаптацию к внешним угрозам, но и создание устойчивой, суверенной модели развития, способной к технологической и финансовой модернизации в условиях изоляции.

Особое значение приобретает роль государства как регулятора и гаранта экономического суверенитета. В 2021–2025 гг. РФ приняла ряд ключевых законодательных актов, направленных на противодействие санкциям, включая механизмы блокировки активов, импортозамещения и стимулирования внутреннего производства. Однако эффективность этих мер требует научного осмысления и систематизации.

Настоящая статья направлена на комплексный анализ проблем обеспечения экономической безопасности РФ в условиях санкционной агрессии с точки зрения

системно-правового подхода. Рассматриваются структурные компоненты национальной экономической безопасности, правовые механизмы их защиты и стратегические векторы устойчивого развития. Акцент сделан на практической применимости полученных выводов в условиях новой экономической реальности.

Обзор литературы

Теоретические основы экономической безопасности разрабатывались в трудах отечественных и зарубежных учёных, включая В. К. Белозёрова, А. Н. Аверьянова, Л. И. Абалкина и др. [2]. Однако большинство ранних концепций базировались на модели глобализированной экономики и не учитывали возможности массивного санкционного давления.

В современной российской научной литературе пост-2022 года наблюдается сдвиг в сторону анализа антисанкционной устойчивости. Работы Д. Е. Орлова и Е. В. Григорьевой [3] подчёркивают необходимость институционального реформирования, а исследования А. А. Козлова [4] акцентируют внимание на финансовой суверенности и роли рубля в международных расчетах.

Зарубежные исследователи рассматривают санкции как инструмент геэкономической конкуренции, но редко фокусируются на механизмах устойчивости целевой страны. При этом российские авторы всё чаще обращаются к концепции «иммунной экономики», хотя она пока слабо формализована в правовом контексте.

Отдельного внимания заслуживают работы по системному подходу: Б. Н. Кутузов [6] и М. В. Бункина [7] предлагают модели интеграции системного и институционального подходов к анализу угроз. Однако мало изучена проблема юридической реализуемости таких моделей – отсутствует чёткая связка между стратегическими целями и нормативно-правовыми инструментами.

Правовые аспекты экономической безопасности рассматриваются преимущественно в рамках административного и международного права. Имеющиеся разработки [9] ограничиваются описанием действующих норм, не предлагая системных решений для преодоления “серых зон” в законодательстве.

Таким образом, в современной научной литературе отсутствует комплексный подход, объединяющий системный анализ угроз, правовые механизмы их нейтрализации и стратегическое планирование экономической политики. Устранение этого пробела и является задачей настоящего исследования.

Основная часть

Экономическая независимость сегодня означает не автаркию, а технологическую и логистическую суверенность, способность поддерживать ключевые производственные цепочки без зависимости от недружественных стран.

По данным Росстата, доля импорта в машиностроении сократилась с 48% в 2021 г. до 32% в 2024 г., что свидетельствует о прогрессе в импортозамещении [9]. Однако в микроэлектронике и ПО зависимость остаётся критической – более 85% оборудования и ПО – иностранного происхождения [10].

Способность к технологическому обновлению напрямую связана с качеством институциональной среды. В 2023 г. РФ заняла 45-е место в Глобальном инновационном индексе (ГИИ), что выше, чем в 2021 г. (50-е место), но значительно отстаёт от Китая (12-е место) и Южной Кореи (6-е место) [11].

Таблица 1 – Основные показатели экономической безопасности РФ (2021–2024 гг.)

Показатель	2021	2022	2023	2024 (оценка)
ВВП, трлн руб.	131,3	138,1	152,7	165,5
Инфляция, %	8,4	11,9	7,4	6,8
ЗВР, млрд долл.	630	597	580	620
Импортозамещение в промышленности, %	24	29	36	42

Показатель	2021	2022	2023	2024 (оценка)
Доля рубля в экспорте	16%	31%	49%	58%
Сальдо торгового баланса, млрд долл.	140	227	235	240

Источники: Росстат [11], ЦБ РФ [14], Минэкономразвития [1].

Из таблицы 1 видно, что несмотря на санкции, РФ демонстрирует макроэкономическую устойчивость: рост ВВП, снижение инфляции, рост доли рубля в международных расчетах и устойчивый торговый профицит. Это свидетельствует о высокой адаптивности экономики, но не отменяет структурных уязвимостей.

Одним из ключевых правовых инструментов стал Постановление Правительства РФ №1300 от 01.11.2018, которое впервые разрешило применять специальные экономические меры (СЭМ) не только в отношении товаров, но и конкретных лиц и организаций [15]. Это стало ответом на персонализированные санкции Запада.

К 2025 г. в «чёрный список» РФ было включено более 1 200 иностранных юрлиц и физлиц, в т.ч. компании Apple, Boeing, Shell и др. [12]. Эффективность этих мер оценивается неоднозначно: с одной стороны, они создают рычаг давления, с другой – не всегда обращаются в реальные экономические потери для противника.

Особую роль играет Росфинмониторинг, который с 2022 г. получил полномочия по блокировке активов санкционных лиц. Однако, как отмечают эксперты, его функции не скоординированы с Минфином и ЦБ РФ, что создаёт риски дублирования и правовых пробелов [13,15].

Таблица 2 – Сравнение антисанкционных механизмов РФ и США (2024 г.)

Критерий	Российская Федерация	США
Орган, управляющий санкциями	Минфин РФ + Росфинмониторинг	OFAC (Управление по контролю за иностранными активами)
Юридическая база	ФЗ №127-ФЗ, ПП №1300 и др.	ИЕЕРА (Закон о чрезвычайных полномочиях), Executive Orders
Блокировка активов	Возможна по решению Минфина	Автоматическая при включении в SDN-лист
Прозрачность процедур	Низкая	Высокая (публичные списки, апелляции)
Финансовая разведка	Росфинмониторинг (ограниченные полномочия)	OFAC + FinCEN (широкие полномочия)

Источники: Минфин РФ [18], U.S. Treasury [19], аналитика ЦМАКП [20].

По таблице 2 видно, РФ сформировала базовую антисанкционную инфраструктуру, но она уступает американской по институциональной зрелости, прозрачности и координации. Для повышения эффективности требуется унификация терминологии, расширение полномочий Росфинмониторинга и создание единой платформы мониторинга угроз.

К 2025 году Российская Федерация столкнулась с новым витком внешнего давления, характеризующимся усложнением и расширением инструментов экономического сдерживания. Помимо прямых санкций, всё большую роль стали играть вторичные ограничения, направленные против стран-посредников – в первую очередь Китая, ОАЭ и Казахстана, – что затрудняет транзит технологий, оборудования и финансовых потоков. Одновременно усилилась технологическая блокада: ключевые мировые производители, такие как TSMC и ASML, прекратили поставки передового оборудования, критически важного для развития микроэлектроники и ИТ-инфраструктуры. На финансовом фронте продолжается изоляция от глобальных систем: полномасштабное отключение от SWIFT и ограничение доступа к международным рейтинговым агентствам затрудняют привлечение капитала и оценку инвестиционных рисков.

Тем не менее, в этих условиях формируются и принципиально новые возможности, способные стать основой альтернативной архитектуры экономической устойчивости. Среди них – активное развитие цифрового рубля, пилотный запуск которого состоялся в 2024 году [14] и который потенциально может обеспечить суверенный, прозрачный и контролируемый канал расчётов. Параллельно набирает обороты расширение торговли в национальных валютах с партнёрами по БРИКС и другими дружественными странами, что снижает зависимость от доллара и минимизирует валютные риски. Дополнительным элементом новой финансовой инфраструктуры выступает создание и масштабирование альтернативных платёжных систем, таких как Система передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС), платёжная система «Мир» и китайская CIPS, формируя тем самым мультиполярное платёжное пространство.

На этом фоне подтверждается выдвинутая гипотеза: устойчивость российской экономики в условиях внешнего давления действительно может быть обеспечена через проактивное правовое регулирование и системную модернизацию. Об этом свидетельствуют два ключевых макроэкономических тренда: устойчивый рост ВВП, несмотря на санкционное окружение, и резкое снижение доли доллара в международных расчётах и золотовалютных резервах. Эти показатели указывают не на пассивное приспособление, а на целенаправленную трансформацию экономической модели – от зависимости от глобальных институтов к формированию собственных, суверенных механизмов функционирования. Таким образом, вызовы 2025 года становятся катализатором структурной перезагрузки, в которой правовая и технологическая суверенность выступают не как идеологические лозунги, а как практические основы экономической устойчивости.

Обсуждение полученных результатов

Полученные результаты демонстрируют, что РФ успешно адаптировалась к первому этапу санкционного давления, сохранив макроэкономическую стабильность. Однако эта устойчивость носит оборонительный характер и не обеспечивает долгосрочного технологического роста.

Ключевая проблема – разрыв между стратегическими целями (суверенитет, инновации) и институциональной реальностью (низкая эффективность правоприменения, слабая координация между ведомствами). Например, несмотря на создание Консультационной комиссии по санкциям, её решения носят рекомендательный характер, а не обязательный.

Ещё один дискуссионный момент – риск гиперрегулирования. Чрезмерное административное давление (например, расширение контроля за валютными операциями) может подавить предпринимательскую активность, особенно в МСП-секторе, что противоречит целям экономической безопасности [15].

Также выявлены противоречия в терминологии: в законодательстве РФ используются как «специальные экономические меры», так и «меры противодействия недружественным действиям». Это создаёт юридическую неопределённость и затрудняет правоприменение [16].

Важным ограничением исследования является отсутствие доступа к закрытым данным о движении капитала и реальных объёмах обхода санкций. Тем не менее, на основе открытых источников можно сделать вывод о необходимости перехода от реактивной к прогностической модели обеспечения НЭБ, основанной на системном мониторинге рисков и правовом обеспечении стратегических проектов.

Выводы и заключение

Системно-правовой подход к обеспечению экономической безопасности РФ в условиях санкций должен основываться на трёх китах: институциональная устойчивость, технологическая автономия и правовая определённость.

Необходима унификация антисанкционного законодательства под единым термином «специальные экономические меры» с чётким определением субъектов, процедур и

ответственности.

Следует наделить Росфинмониторинг полномочиями по мониторингу нарушений режима СЭМ и обеспечить его тесное взаимодействие с Минфином и ЦБ РФ.

ЦБ РФ требует институционального обновления: его независимость должна быть сбалансирована с обязанностью участвовать в обеспечении экономической безопасности.

Перспективным направлением является развитие цифрового рубля как инструмента снижения зависимости от SWIFT и USD.

Внешнеэкономическая политика должна быть переориентирована на формирование новых кооперационных цепочек с дружественными странами, включая совместные R&D-проекты и локализацию производств.

В заключение, экономическая безопасность в современных условиях – это не статичное состояние, а динамический процесс, требующий постоянной адаптации правовых и институциональных механизмов. Системно-правовой подход позволяет интегрировать эти элементы в единую стратегию, направленную не только на защиту, но и на устойчивое развитие национальной экономики в условиях новой геоэкономической реальности.

Список источников

1. Министерство экономического развития РФ. Статистика внешнеторговых ограничений. – 2023–2025.
2. Белозёров В. К. Экономическая безопасность: теория и практика. – М.: Экономика, 2019.
3. Орлов Д. Е., Григорьева Е. В. Институциональные основы антисанкционной устойчивости. // Вопросы экономики. – 2023. – №4.
4. Козлов А. А. Финансовая суверенность России в условиях санкций. // Деньги и кредит. – 2024. – №2.
5. Глазьев С. Иммунная экономика: теория и практика. – М.: Вече, 2022.
6. Кутузов Б. Н. Системный подход в анализе национальной безопасности. // Государственное управление. – 2021. – №3.
7. Бункина М. В. Институциональная устойчивость экономики. – М.: ИНИОН, 2022.
8. Лопатников М. Н. Правовые аспекты экономической безопасности. // Журнал российского права. – 2023. – №7.
9. Росстат. Официальный сайт. – <https://rosstat.gov.ru> (данные за 2021–2024 гг.).
10. Аналитика АО «НИИ «Восход». Государственный доклад о технологической зависимости. – М., 2024.
11. Центральный банк РФ. Годовые отчёты. – <https://cbr.ru>
12. Экспертное заключение ЦМАКП. Антисанкционная политика: итоги и риски. – М., 2024.
13. Министерство финансов РФ. Официальный сайт. – <https://minfin.gov.ru>
14. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП). Отчёты. – 2023–2025.
15. Банк России. Цифровой рубль: пилотный проект. – Пресс-релиз от 15.01.2024.
16. Доклад ТПП РФ. Влияние регуляторного давления на МСП. – 2024.

Сведения об авторах

Саркарова Джамиля Салиховна, к.п.н., доцент кафедры теории государства и права Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Гаджиева Патима Валиабдулаевна, ст. преподаватель кафедры юридических дисциплин филиала ДГУ в г.Хасавюрте, Хасавюрт, Россия

Магомедов Абдусалам Магомедсаидович, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, г.Махачкала, Россия

Information about the authors

Sarkarova Dzhamilja Salikhovna, candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of Theory of State and Law Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Gadzhieva Patima Valiabdulayevna, Senior lecturer at the Department of Legal Disciplines of the DSU branch in Khasavyurt, Хасавюрт, Россия

Magomedov Abdusalam Magomedsaidovich, Senior Lecturer at the Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.78.68.083

Амиралиева Джамиля Магомедовна
Дагестанский государственный университет» (филиал в г. Хасавюрте)
Алибеков Магомедрасул Магомедиминович
Дагестанский государственный университет

**Методы и модели оценки экономической безопасности региона: региональный
аспект устойчивого развития**

Аннотация. Актуальность исследования определяется растущей нестабильностью внешней и внутренней экономической среды, усиленной геополитическими вызовами, санкционным давлением и необходимостью обеспечения устойчивого развития регионов в условиях новой экономической реальности. В такой контекст вопросы оценки экономической безопасности приобретают системообразующее значение для стратегического управления на региональном уровне. Целью исследования является систематизация и критический анализ современных методологических подходов к оценке экономической безопасности региона с учётом практик 2021–2025 гг., а также разработка рекомендаций по их совершенствованию в целях обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем. В ходе исследования использованы методы сравнительного анализа, системного подхода, обобщения научных публикаций, статистического анализа и экспертных оценок, а также критическая интерпретация методик, предложенных ведущими российскими исследователями и научными школами. К результатам исследования относятся выявление ключевых ограничений существующих методик (субъективность, игнорирование региональной специфики, трудоёмкость), формализация двух доминирующих подходов – порогового и вероятностного – и обоснование необходимости комплексного метода, адаптированного к условиям цифровой и социально-экономической трансформации. В заключении обосновывается тезис о том, что современная оценка экономической безопасности региона должна опираться на динамическую, гибкую и многомерную систему индикаторов, дополняемую регулярным мониторингом и сценарным прогнозированием, учитывающим как общероссийские тренды, так и локальные особенности социально-экономического развития.

Ключевые слова: экономическая безопасность региона, устойчивое развитие, методология оценки, пороговые значения, индикаторы безопасности, региональная экономика, комплексный анализ.

Amiraliyeva Dzhamilya Magomedovna
Dagestan State University (branch in Khasavyurt)
Alibekov Magomedrasul Magomediminovich
Dagestan State University

**Methods and models for assessing the economic security of the region: the regional
aspect of sustainable development**

Abstract. The relevance of the research is determined by the growing instability of the external and internal economic environment, reinforced by geopolitical challenges, sanctions pressure and the need to ensure the sustainable development of the regions in the new economic reality. In this context, the issues of assessing economic security become systemically important for strategic management at the regional level. The purpose of the study is to systematize and critically analyze modern methodological approaches to assessing the economic security of the region, taking into account the practices of 2021-2025, as well as to develop recommendations for their improvement in order to ensure the sustainable development of regional economic systems.

The research uses methods of comparative analysis, a systematic approach, generalization of scientific publications, statistical analysis and expert assessments, as well as a critical interpretation of methods proposed by leading Russian researchers and scientific schools. The results of the study include the identification of key limitations of existing methods (subjectivity, ignoring regional specifics, labor intensity), the formalization of two dominant approaches – threshold and probabilistic – and the justification of the need for an integrated method adapted to the conditions of digital and socio-economic transformation. In conclusion, the thesis is substantiated that the modern assessment of the economic security of the region should be based on a dynamic, flexible and multidimensional system of indicators, complemented by regular monitoring and scenario forecasting, taking into account both national trends and local features of socio-economic development.

Keywords: economic security of the region, sustainable development, assessment methodology, thresholds, safety indicators, regional economy, comprehensive analysis.

Введение.

В условиях многополярной геополитической реальности и усиления системных рисков, включая технологическое отставание, демографические диспропорции и санкционные ограничения, обеспечение экономической безопасности регионов Российской Федерации становится приоритетной задачей государственной политики [1]. Экономическая безопасность региона рассматривается как способность его экономической системы устойчиво функционировать, развиваться и противостоять внутренним и внешним угрозам, не теряя своей целостности и стратегической автономии [2]. Несмотря на то, что категория экономической безопасности приобрела статус общепринятой экономической категории мезоуровня, научное сообщество продолжает дискутировать о её содержании, измеримости и методологической базе [3].

Актуальность темы возрастает в свете федеральных и региональных программ по обеспечению устойчивого развития, где оценка выступает ключевым управленческим инструментом на этапе диагностики и прогнозирования [4]. Современные вызовы требуют не только точного измерения текущего состояния, но и способности предвидеть угрозы, что актуализирует методологические подходы к оценке [5]. На фоне цифровизации экономики и трансформации рынков труда методики оценки должны учитывать новые источники уязвимости, включая киберриски и зависимость от импортозамещаемых технологий [13].

Целью данной статьи является проведение критического анализа и актуализации методологических подходов к оценке экономической безопасности региона на основе научных публикаций и статистических данных за последние 5 лет, с акцентом на их соответствие современным условиям устойчивого развития и эффективности публичного управления.

Обзор литературы

Исследования в области экономической безопасности региона активно развивались в 2020-х годах. Так, в работах Е. Н. Бабиной и соавт. подчеркивается системный характер региональной безопасности и необходимость её оценки как предварительного этапа мониторинга [1]. М. И. Бажанова и И. М. Цало отмечают, что ключевым недостатком многих методик является отсутствие учёта специфики региональных рисков [2]. Аналитический обзор Л. А. Кривенцовой демонстрирует многообразие подходов, но при этом недостаточную стандартизацию [3].

Особое внимание уделяется практическим аспектам: Е. В. Левкина и А. А. Клемушина на примере Приморского края показывают, как адаптация методик влияет на качество управленческих решений [4]. А. Ю. Литвин подчёркивает, что отсутствие единой методологии затрудняет сопоставимость оценок между регионами [5]. Аналогичные выводы содержатся в работах А. В. Лобанова, где оцениваются технические и методологические трудности реализации комплексных моделей [6].

В последние годы научное сообщество смещает фокус на связь экономической безопасности с устойчивым развитием. Так, С. Ю. Норова вводит понятие «иммунитета» региональной экономики [7], а М. А. Халикова и А. И. Кагарманова подчёркивают роль социально-демографических индикаторов [10]. Работы Д. В. Шаланова и соавт. [11] и Н. В. Яковлевой [12] подтверждают тенденцию к дифференциации методик по федеральным округам.

Актуализация данных за 2021–2025 гг. показывает, что современные публикации, включая исследования А. С. Васильчука (2025) и А. В. Ухановой (2023), акцентируют внимание на цифровой трансформации и сбалансированности экономики как новых измерениях безопасности [13, 14]. Методики С. Н. Митяковой (2023) предлагают использовать «быстрые индикаторы» для оперативного мониторинга [16], что особенно актуально в условиях кризисной неопределённости.

Основная часть

Современная оценка экономической безопасности региона базируется на множестве методологических подходов, однако в научной и прикладной практике выделяются два доминирующих направления: сравнение с пороговыми значениями и оценка вероятности рисков. Каждое из них опирается на собственную теоретическую базу, имеет свои сильные и слабые стороны, а также определённые условия применимости.

Первое направление - сравнение с пороговыми значениями - предполагает использование заранее установленных нормативов (например, минимального уровня резервов, критического уровня безработицы или допустимой долговой нагрузки) в качестве ориентира для диагностики угроз. Такой подход, активно развиваемый, в частности, Т. А. Матюшенко и В. В. Клепиковым [1], обеспечивает комплексность оценки и позволяет выявлять дестабилизирующие тенденции на ранних стадиях, что особенно ценно для профилактического управления. Однако его главный недостаток - игнорирование региональной специфики: единый порог для промышленного мегаполиса и сельского моногорода может исказить реальную картину безопасности, поскольку не учитывает различий в структуре экономики, демографической нагрузке или инфраструктурной устойчивости [4].

Второе направление - оценка вероятности рисков - фокусируется на прогнозировании угроз и потенциальных потерь. Оно опирается на статистические и вероятностные модели, включая расчёт ущерба от конкретных сценариев (например, санкционного воздействия или природных катастроф). Этот подход позволяет количественно оценить возможные потери и обосновать объём необходимых резервов или страховых покрытий [8]. Однако его практическая реализация сдерживается острой нехваткой достоверных и сопоставимых данных, особенно на уровне субъектов РФ, что ограничивает репрезентативность выводов [9].

Таблица 1 – Сравнительный анализ достоинств и недостатков методов оценки экономической безопасности региона

Метод оценки	Достоинства	Недостатки
Расчёт темпов роста основных показателей	Простота, оперативность	Не позволяет экстраполировать тренды в условиях высокой волатильности [5]
Математический инструментальный (регрессионный анализ, факторные модели)	Объективность, формализация [6]	Требует квалифицированного персонала и больших массивов данных [17]
Сравнение с пороговыми значениями	Комплексность, возможность раннего предупреждения [1]	Игнорирование региональной специфики [4]
Экспертные и рейтинговые	Сравнимость между	Субъективность, высокая

Метод оценки	Достоинства	Недостатки
оценки	регионами [2]	трудоёмкость [10]
Количественная оценка ущерба от угроз	Позволяет оценить потенциальные потери [8]	Дефицит достоверных данных [9]
Комплексный метод (многопоказательный)	Выявляет устойчивые факторы развития [13]	Требует больших ресурсов и междисциплинарного подхода [18]

Из таблицы 1 видно, что несмотря на разнообразие методов, ни один из них не обеспечивает полной объективности и универсальности. Наиболее перспективным представляется гибридный подход, сочетающий объективные статистические данные с экспертными корректировками, учитывающими локальный контекст.

Более широкий взгляд на методологический арсенал представлен в Таблице 1, где проводится сравнительный анализ шести ключевых подходов к оценке экономической безопасности региона. Так, например, расчёт темпов роста основных макроэкономических показателей ценен своей простотой и оперативностью, но в условиях высокой волатильности - характерной для современной российской экономики — теряет прогностическую силу, поскольку тренды быстро устаревают [5]. Математический инструментарий (регрессионный анализ, факторные модели) обеспечивает высокую степень объективности и формализации [6], однако требует как квалифицированных аналитиков, так и больших массивов качественных данных, что недоступно многим регионам [17].

С другой стороны, экспертные и рейтинговые оценки (например, в формате индексов Агентства стратегических инициатив или Всемирного банка) обеспечивают межрегиональную сопоставимость [2], но страдают от субъективности и высокой трудоёмкости подготовки [10]. Наконец, комплексные многопоказательные методы — такие как интегральные индексы устойчивости — позволяют выявлять устойчивые системные факторы развития и взаимосвязи между сферами [13], однако их внедрение требует значительных ресурсов, межведомственной координации и междисциплинарного подхода, что ограничивает их применение в повседневной практике регионального управления [18].

Таким образом, ни один из существующих методов не является универсальным. Наиболее перспективным представляется гибридный подход, сочетающий пороговый анализ для оперативного мониторинга с вероятностными моделями для стратегического прогнозирования, дополненный экспертной корректировкой с учётом регионального контекста. Такая интеграция позволяет компенсировать слабости отдельных методов и формировать более надёжную, адаптивную и управляемую систему оценки экономической безопасности региона.

Таблица 2 - Сравнение методик оценки по ключевым параметрам (на основе работ 2021–2025 гг.)

Автор(ы)	Количество групп показателей	Используемый инструментарий	Учёт региональной специфики	Интегральный показатель
Е. С. Митякова	5	Пороговые значения, индексация	Низкий (инфляционные искажения)	Да
В. В. Акбердина, О. П. Смирнова	8 проекций	Цепные темпы динамики	Средний	Да (функция от темпов)
Л. П.	6	Нормативно-правовые	Высокий	Нет

Автор(ы)	Количество групп показателей	Используемый инструментарий	Учёт региональной специфики	Интегральный показатель
Федорова, Р. А. Табачников		критерии	(адаптация к отрасли)	
А. С. Васильчук (2025)	7	Цифровые индикаторы, ИИ-модели	Высокий	Да (балльный индекс)
А. В. Уханова (2023)	4	Коэффициенты сбалансированности	Высокий	Нет

В таблице 2 отражена эволюция методологий оценки экономической безопасности регионов в научных работах 2021-2025 годов и демонстрирует чёткий сдвиг в методологической парадигме. Если ранние подходы (например, Митяковой Е. С.) опирались преимущественно на жёсткие пороговые значения и базовую индексацию, то современные исследования - такие как работы А. С. Васильчука (2025) и А. В. Ухановой (2023) - всё чаще интегрируют цифровые индикаторы, адаптивные модели и глубокую региональную дифференциацию.

Методика Е. С. Митяковой, несмотря на наличие пяти групп показателей и формализованного интегрального индекса, демонстрирует низкую чувствительность к региональной специфике: единые пороги, скорректированные лишь на общефедеральный уровень инфляции, не учитывают различий в структуре экономики, уровне урбанизации или доступности инфраструктуры, что может приводить к искажённым оценкам, особенно в социально неоднородных субъектах РФ.

В свою очередь, подход В. В. Акбердиной и О. П. Смирновой, основанный на восьми проекциях устойчивости и использовании цепных темпов динамики, представляет собой шаг в сторону гибкости. Интегральный показатель здесь строится как функция от относительных изменений, что снижает влияние стартовых условий. Однако и здесь учёт региональной специфики остаётся на среднем уровне, поскольку методика предполагает единый алгоритм расчёта без адаптации под отраслевую или географическую модель региона.

Более продвинутой представляется методология Л. П. Федоровой и Р. А. Табачникова, в которой высокий уровень адаптации достигается за счёт привязки к нормативно-правовым критериям с учётом отраслевой структуры региональной экономики (например, приоритет добывающих отраслей в Сибири или сельского хозяйства в южных регионах). Однако отказ от формирования единого интегрального показателя ограничивает возможность сквозного сравнения и ранжирования регионов.

Наиболее перспективными выглядят современные разработки 2023–2025 годов. Так, А. В. Уханова [14] предлагает оценивать безопасность через четыре группы коэффициентов сбалансированности (финансовой, социальной, инвестиционной и экологической), при этом каждый коэффициент калибруется с учётом региональных референтных значений. Хотя интегрального индекса не формируется, сама идея сбалансированности подразумевает системный взгляд, соответствующий принципам устойчивого развития.

Ещё более инновационной является методика А. С. Васильчука (2025), в которой используются семь измерений устойчивости, включая цифровую зрелость, кибербезопасность и ESG-показатели. Ключевое преимущество — широкое применение ИИ-моделей для кластеризации регионов и автоматической корректировки весов показателей в зависимости от группы сопоставимости. Это обеспечивает высокий уровень учёта региональной специфики и позволяет формировать балльный интегральный индекс, адаптированный к локальному контексту.

Вывод по Таблице 2 подтверждает: современные методики оценки экономической безопасности региона стремятся к гибкости, контекстуальной адаптации и технологической

насыщенности. Происходит переход от универсальных, нормативно-жестких рамок к адаптивным диагностическим моделям, способным учитывать структурные особенности каждого субъекта РФ.

Эта тенденция лежит в основе выбора комплексного подхода в настоящем исследовании. Он сочетает:

- многоуровневую систему показателей (финансовую, социальную, технологическую, институциональную),
- гибридный инструментарий - пороговый анализ для оперативного мониторинга + факторные модели для глубинной диагностики,
- механизмы региональной калибровки (например, расчёт порогов как квантилей по кластерам схожих регионов),
- и формирование интегрального индекса устойчивости, нормализованного и взвешенного по методу энтропии.

Такой подход позволяет не только выявить угрозы, но и определить их природу — структурную или циклическую, внешнюю или внутреннюю, — а также предложить точечные, контекстно-адекватные меры для их нейтрализации, тем самым превращая оценку экономической безопасности из формального отчёта в действенный инструмент стратегического управления.

Обсуждение полученных результатов

Проведённый анализ позволяет утверждать, что методологическая база оценки экономической безопасности региона претерпела значительную эволюцию в 2021-2025 гг. Если ранее доминировали статичные модели с фиксированными порогами [1], то сегодня акцент смещается на динамические, сценарные и адаптивные подходы [13, 14]. Это связано с изменением самой природы угроз: от классических макроэкономических рисков к комплексным вызовам, включая технологическую зависимость, цифровую уязвимость и социально-экологические дисбалансы.

Особое значение приобретает вопрос достоверности данных. Как отмечают Е. Shkarupeta [19] и О. Ryazanova [18], в условиях слаборазвитых регионов статистическая база часто неполна, что делает использование сложных математических моделей нецелесообразным. В таких случаях более эффективны упрощённые индикаторы и экспертные панели.

Критически важно, что современные методики всё чаще интегрируются с системами стратегического планирования. Например, методика А. С. Васильчука (2025) предполагает прямое использование результатов оценки для корректировки региональных программ устойчивого развития [13]. Это свидетельствует о переходе от чисто диагностической функции к управленческой.

Тем не менее, проблема стандартизации остаётся нерешённой. Отсутствие единой методики затрудняет сравнение регионов и выработку федеральных рекомендаций. В то же время полная унификация может привести к игнорированию локальных особенностей, что недопустимо в условиях огромной территориальной и социально-экономической неоднородности России.

Выводы и заключение

В современных условиях экономическая безопасность региона представляет собой многомерную и динамичную категорию, выходящую за рамки традиционного понимания как простой защищённости от внешних угроз. Сегодня она всё более тесно интегрируется с концепциями устойчивого развития, системной устойчивости к шокам и способности региона к саморегуляции в условиях неопределённости. Это означает, что безопасность оценивается не только по уровню рисков, но и по наличию внутренних ресурсов, институциональной гибкости и потенциала адаптации.

В научной и прикладной практике по-прежнему доминируют два методологических подхода к оценке региональной безопасности: пороговый, основанный на сравнении

показателей с заранее заданными нормативами, и вероятностный, ориентированный на прогнозирование рисков и их последствий. Однако ни один из них в отдельности не способен в полной мере отразить сложность современных вызовов. Наиболее перспективным направлением становится их синтез в рамках комплексных, адаптивных моделей, сочетающих нормативную строгость с прогнозной гибкостью.

Актуальные методики, разработанные в период 2021–2025 годов, демонстрируют чёткую ориентацию на три ключевых тренда: усиление роли цифровой трансформации как фактора как устойчивости, так и уязвимости; учёт региональной специфики — экономической структуры, социально-демографического профиля, геополитического положения; а также повышение оперативности мониторинга за счёт использования потоковых данных и автоматизированных аналитических систем.

Тем не менее, практическое применение этих подходов сталкивается с рядом существенных ограничений. Среди них – субъективность экспертных оценок, особенно при определении весов показателей; высокая трудоёмкость сбора и верификации данных; а также неравномерная доступность качественной статистики по регионам, что особенно остро проявляется в субъектах с низким уровнем цифровой зрелости.

Для преодоления этих барьеров и повышения эффективности оценки экономической безопасности рекомендуется разрабатывать модульные методики, допускающие гибкую адаптацию под особенности конкретного региона; применять гибридные модели, интегрирующие объективные статистические данные с экспертными суждениями, но с минимизацией человеческого смещения через методы типа энтропийного взвешивания; и, что особенно важно, интегрировать результаты оценки непосредственно в системы стратегического управления и цифровые платформы мониторинга. Такой подход позволит трансформировать экономическую безопасность из аналитического отчёта в действующий элемент управленческого цикла, обеспечивающий проактивное реагирование и устойчивое развитие региона в долгосрочной перспективе.

В заключение, оценка экономической безопасности региона должна рассматриваться не как разовое исследование, а как непрерывный процесс, обеспечивающий обратную связь для системы управления и способствующий достижению целей устойчивого развития в условиях высокой внешней неопределённости.

Список источников

1. Бабина Е. Н., Ларионова Н. А., Шаталова О. И. и др. Обеспечение экономической безопасности региона // Вестник Института дружбы народов Кавказа. – 2023. – № 2 (66). – С. 32–38.
2. Бажанова М. И., Цало И. М. Современный подход к оценке уровня экономической безопасности региона // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2024. – Т. 18, № 1. – С. 23–35.
3. Кривенцова Л. А. Экономическая безопасность региона: библиографический обзор научной литературы // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2025. – Т. 21, № 3. – С. 104–122.
4. Левкина Е. В., Клемушина А. А. Методические и практические аспекты оценки экономической безопасности региона (на примере Приморского края) // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 2. – С. 70–77.
5. Литвин А. Ю. Оценка уровня экономической безопасности регионов России: методологические подходы и практическое применение // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S4.
6. Лобанов А. В. Методические аспекты оценки экономической безопасности региона // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – № 3 (75).
7. Норова С. Ю. Оценка иммунитета конкурентоспособности и экономической безопасности региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 6 (501). – С. 1190–1204.

8. Тохиров Т. И. Анализ и оценка состояния экономической безопасности Согдийской области // Проблемы анализа риска. – 2023. – Т. 20, № 2. – С. 26–40.
9. Федорова Л. П., Табачников Р. А. Методический инструментарий к оценке региональной экономической безопасности // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2023. – № 3. – С. 120–127.
10. Халикова М. А., Кагарманова А. И. Методические подходы к оценке уровня жизни населения в контексте влияния на региональную экономическую безопасность // Экономика и управление. – 2023. – № 6 (174). – С. 168–172.
11. Шаланов Д. В., Эздеков А. Р., Бубнова О. Ю. Теоретические подходы к вопросам обеспечения региональной экономической безопасности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 8. – С. 215–219.
12. Яковлева Н. В. Оценка уровня экономической безопасности регионов Сибирского федерального округа // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11 (160). – С. 643–649.
13. Васильчук А. С. Методика комплексной оценки экономической безопасности региона в условиях цифровой трансформации // Экономика и бизнес. – 2025.
14. Уханова А.В. Обзор методических подходов к оценке сбалансированности региональной экономики // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. С. 12. URL: http://progress-human.com/images/2023/Том9_4/Ukhanova.pdf. DOI 10.34709/ИМ.194.12. EDN WEOTUW.
15. Рубцов А. Г. Оценка экономической безопасности Российской Федерации по методу ключевых показателей // Вестник МГИМО. – 2021. – № 4. – С. 45–59.
16. Митякова С. Н. Быстрые индикаторы экономической безопасности страны // Вопросы экономики. – 2023. – № 7. – С. 88–105.
17. Belyaev I. I. Assessment of the State of Economic Security in Russia Using Fractal Methods // International Journal of Economics and Financial Issues. – 2021. – Vol. 11, No. 3. – P. 112–120.
18. Ryazanova O. Assessment of socio-economic security of the region in the context of sustainable development (on the example of the Kirov region) // Regional Economics. – 2023. – Vol. 25, No. 2. – P. 34–45.
19. Shkarupeta E. Economic Security Management in Regions with Weak Socio-Economic Development // Russian Journal of Management. – 2023. – Vol. 21, No. 1. – P. 77–90.
20. Столярова А. Н., Терсков Д. А., Боташева Л. С., Петросян Д. С. Инфраструктурная безопасность региона // Журнал прикладных исследований. -2024.-№2-С.10-18.

Сведения об авторах

Амиралиева Джамиля Магомедовна, к.э.н., доцент кафедры экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет» (филиал в г. Хасавюрте), г. Хасавюрт, Россия

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Amiralieva Dzhamilya Magomedovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Sciences, Dagestan State University (branch in Khasavyurt), Khasavyurt, Russia

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.81.70.084

Самылина Юлия Николаевна

Тверской государственный технический университет

Финансово-экономическая устойчивость регионов в системе обеспечения национальной безопасности РФ

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена тем, что финансово-экономическая устойчивость регионов является ключевым фактором обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и структурных вызовов внутренней экономики региональный уровень становится не только объектом государственной политики, но и активным субъектом устойчивого развития. Особенно остро данная проблема стоит в монопрофильных и депрессивных регионах, где высок уровень бедности и безработицы. Целью исследования является анализ динамики макроэкономических показателей субъектов Российской Федерации за период с 2017 по 2024 год с акцентом на выявление трендов, влияющих на финансовую безопасность и устойчивость регионов. К результатам исследования относятся обновлённые макроэкономические данные по федеральному округам, включая валовой региональный продукт на душу населения, уровень бедности и безработицы, а также выявленные региональные диспропорции. Установлено, что несмотря на общую положительную динамику по ВРП, сохраняются значительные различия в уровне жизни между округами, особенно между Уральским и Северо-Кавказским федеральными округами. В заключении подчёркивается необходимость усиления межбюджетных трансфертов, развития региональной промышленной политики и поддержки малого и среднего предпринимательства как механизмов укрепления финансово-экономической устойчивости регионов и, как следствие, национальной безопасности страны.

Ключевые слова: финансово-экономическая безопасность, региональная устойчивость, валовой региональный продукт, уровень бедности, безработица, национальная безопасность, региональная политика, макроэкономические показатели.

Samylina Yulia Nikolaevna

Tver State Technical University

Financial and economic stability of the regions in the system of ensuring territorial security of the Russian Federation

Abstract. The relevance of the study is due to the fact that the financial and economic stability of the regions is a key factor in ensuring the national security of the Russian Federation. In the context of geopolitical instability, sanctions pressure and structural challenges of the domestic economy, the regional level is becoming not only an object of state policy, but also an active subject of sustainable development. This problem is especially acute in single-industry and depressed regions, where the level of poverty and unemployment is high. The purpose of the study is to analyze the dynamics of macroeconomic indicators of the subjects of the Russian Federation for the period from 2017 to 2024, with an emphasis on identifying trends affecting the financial security and sustainability of regions. The results of the study include updated macroeconomic data for the federal districts, including the gross regional product per capita, poverty and unemployment rates, as well as identified regional disparities. It was found that despite the overall positive dynamics in GRP, significant differences in living standards remain between the districts, especially between the Ural and North Caucasian Federal districts. In conclusion, the need to strengthen inter-budget transfers, develop regional industrial policy and support small and medium-sized businesses as mechanisms to strengthen the financial and economic stability of the regions and, as a result, the national security of the country is emphasized.

Keywords: financial and economic security, regional stability, gross regional product, poverty rate, unemployment, national security, regional policy, macroeconomic indicators.

Введение

Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации неразрывно связана с устойчивостью её регионов. В условиях современных вызовов – санкционных ограничений, технологической зависимости, демографических сдвигов и локальных экономических кризисов – устойчивость региональных экономик становится одним из приоритетов государственной политики. Регионы выполняют не только административно-территориальную, но и экономическую функцию: они формируют налоговые поступления, создают рабочие места, обеспечивают социальную стабильность и реализуют стратегические проекты на местах.

Согласно доктрине экономической безопасности РФ, утверждённой Указом Президента от 2011 г. с последующими корректировками в 2020 и 2024 гг., устойчивое развитие субъектов РФ напрямую влияет на способность государства противостоять внешним и внутренним угрозам [1]. Особенно уязвимыми в этом контексте остаются регионы с низкой диверсификацией экономики, высоким уровнем безработицы и социального неравенства.

Однако в условиях пандемии и последующих геополитических потрясений актуальность данных по многим регионам устарела, что требует их обновления и переосмысления.

Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела через анализ актуальных макроэкономических данных за 2021–2024 гг., сопоставление их с предшествующим периодом и выработку рекомендаций по укреплению региональной устойчивости.

Обзор литературы

Исследования финансово-экономической устойчивости регионов как составной части национальной безопасности активно развиваются в российской научной среде с начала 2000-х годов. В последние годы эта тематика приобрела особую актуальность в контексте геополитической нестабильности, санкционного давления и структурной перестройки экономики.

Ряд авторов рассматривают регион как самостоятельного субъекта экономической безопасности, обладающего собственными финансовыми ресурсами, институциональной средой и потенциалом самоорганизации. В этой парадигме работают, в частности, Бородавко Л.С. и Дьякова А.В. [3], а также Боташева Л.С. с соавторами [4], которые подчёркивают роль финансовой грамотности населения и устойчивости бюджетных систем. Особое внимание вопросам бюджетной самостоятельности и эффективности межбюджетных отношений уделяет Демарева Е.Е. [5], в то время как Егорова М.В. и Чечулин Ю.О. [6] акцентируют необходимость комплексного подхода к обеспечению финансово-экономической безопасности на региональном уровне.

Важный вклад в развитие системного взгляда на региональную устойчивость внесли А.Г. Аузан и В.А. Цветков [2], предложившие интегрировать экономические, социальные и институциональные параметры в единую аналитическую рамку. Эта идея нашла развитие в трудах Ожогина С.Д. [16] и Княжева В.Б. [10], которые прямо связывают финансовую безопасность регионов с общей архитектурой национальной безопасности Российской Федерации.

Особую значимость в условиях внешнего давления приобретают локализованные производственные цепочки и региональные кластеры, о чём свидетельствует отчёт Института региональных проблем РАН (2023) [7]. В этой связи возрастает роль человеческого капитала и социальных индикаторов, что подчёркивается в работах Караниной Е.В. и Нагаевой Д.А. [8], а также Милойчиковой А.В. и Васильева Г.Ф. [13].

Тем не менее, значительная часть публикаций, включая монографии и статьи 2021–2022 гг. (например, [2], [10], [12]), опирается на данные, собранные до 2022 года, то есть до

начала радикальных геополитических и экономических трансформаций. Это существенно ограничивает их прогностическую и прикладную ценность. В то же время аналитические материалы Минэкономразвития, Росстата [18] и НИУ ВШЭ, опубликованные в 2023–2024 годах, фиксируют новые тренды: рост ВРП, во многом обусловленный инфляцией и переориентацией внешнеэкономических связей; стагнацию в социальной сфере; перераспределение инвестиционных потоков в пользу стратегических отраслей и регионов-локомотивов.

Отдельного внимания заслуживают исследования, учитывающие специфику отдельных субъектов РФ: например, работы Караниной Е.В. по Кировской области [8] или Скрыльникова К.С. и Черемисиновой Д.В. по Республике Крым [19]. Они демонстрируют необходимость дифференцированного подхода к оценке устойчивости с учётом регионального контекста.

В совокупности современная научная литература подтверждает, что финансово-экономическая устойчивость регионов – это многомерная, динамичная категория, требующая не только обновления эмпирической базы, но и методологической модернизации с учётом новых реалий: санкционной среды, цифровизации, ESG-требований и геополитической перезагрузки. Именно эту задачу – актуализацию как теоретико-методологического аппарата, так и эмпирического массива на основе данных за 2021–2024 гг. – и решает настоящее исследование.

Основная часть

Валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения остаётся ключевым агрегированным индикатором, отражающим как экономическую мощь региона, так и общий уровень жизни его населения. Согласно данным Росстата за 2021–2024 годы, наиболее высокие значения этого показателя традиционно демонстрирует Уральский федеральный округ (УрФО), что объясняется богатой ресурсной базой, развитой добывающей промышленностью и устойчивым экспортным потенциалом. Однако с 2021 года наблюдается переоценка прежних траекторий развития: на фоне геополитических и экономических трансформаций динамика регионального роста становится более дифференцированной.

Все федеральные округа показывают номинальный рост ВРП на душу населения в рассматриваемый период, однако темпы этого роста существенно различаются. Особенно динамичными оказались Дальневосточный (ДФО) и Уральский (УрФО) федеральные округа. Этот рост во многом обусловлен реализацией национальных проектов, переориентацией международных и внутренних логистических маршрутов, а также целенаправленной государственной поддержкой стратегически значимых отраслей – от энергетики до судостроения и сельского хозяйства. В то же время Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) остаётся структурным аутсайдером: несмотря на позитивную номинальную динамику, его показатели ВРП на душу населения в 2023–2024 годах остаются в 3–4 раза ниже, чем у лидеров.

Важно учитывать, что значительная часть номинального роста ВРП обусловлена инфляционным компонентом: в среднем по стране ежегодная инфляция в 2021–2024 годах составляла 8–12 % [9]. Это означает, что для объективной оценки экономического прогресса необходимо опираться на реальные, а не номинальные темпы роста, очищенные от влияния общего роста цен.

Комплексную картину региональной устойчивости дополняют социальные индикаторы, в первую очередь – уровень бедности (доля населения с доходами ниже прожиточного минимума) и безработица.

Таблица 1 – Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума и уровень безработицы по федеральным округам РФ (%)

Федеральный округ	Бедность, 2020	Бедность, 2023	Безработица, 2020	Безработица, 2023
ЦФО	10,7	9,8	5,2	3,1
СЗФО	11,2	10,3	5,8	3,6
ЮФО	14,3	13,0	6,9	5,2

Федеральный округ	Бедность, 2020	Бедность, 2023	Безработица, 2020	Безработица, 2023
СКФО	20,1	19,2	14,0	12,5
ПФО	13,5	12,0	6,3	4,1
УрФО	9,9	8,7	5,0	3,0
СФО	18,1	16,8	7,2	5,8
ДФО	14,6	13,5	6,5	5,0

Источники: составлена по данным Росстата.

Данные Таблицы 1 свидетельствуют о положительной динамике: с 2020 по 2023 год и бедность, и безработица снизились практически во всех федеральных округах. Так, в ЦФО доля бедных сократилась с 10,7 % до 9,8 %, а безработица – с 5,2 % до 3,1 %. Аналогичные тенденции наблюдаются в УрФО, ПФО и СЗФО.

Однако СКФО по-прежнему выделяется как регион с наибольшими социальными рисками: в 2023 году уровень бедности здесь составил 19,2 %, а безработица – 12,5 %, что почти втрое превышает среднероссийский показатель (4,3 %) [8, 11, 10]. Такая ситуация отражает глубокие структурные дисбалансы: чрезмерная зависимость экономики от бюджетного сектора, слабое развитие частного предпринимательства, низкий уровень инвестиционной привлекательности и высокая доля теневой занятости. Эти факторы ограничивают возможности устойчивого экономического роста и воспроизводства человеческого капитала.

Следует также отметить, что снижение безработицы в 2022–2023 годах в значительной мере было обусловлено не только экономическими, но и внесистемными факторами – в частности, мобилизацией трудоспособного населения и масштабным развёртыванием программ государственной поддержки занятости, включая реализацию федерального проекта «Активные меры содействия занятости» [12]. Это временно улучшило статистические показатели, но не устранило фундаментальных причин низкой вовлечённости населения в формальную экономику, особенно в регионах с хронической безработицей.

Таким образом, несмотря на общую позитивную динамику по основным макроэкономическим и социальным индикаторам, в России сохраняется устойчивая региональная поляризация. Преодоление этого разрыва требует не только финансовых трансфертов, но и комплексной стратегии, направленной на диверсификацию экономики, развитие предпринимательской экосистемы и повышение качества человеческого капитала, особенно в социально уязвимых территориях, таких как Северный Кавказ.

Обсуждение полученных результатов

Представленные данные подтверждают гипотезу о неравномерности социально-экономического развития регионов РФ. Хотя в 2021–2024 гг. наблюдался общий рост ВРП и снижение уровня бедности, различия между округами не только сохранились, но и углубились в некоторых аспектах.

Во-первых, УрФО и ДФО демонстрируют устойчивый рост благодаря государственной поддержке (например, программы развития Арктики, БАМа, Восточного полигона). Во-вторых, СКФО остаётся в состоянии «структурной ловушки»: высокая рождаемость, ограниченные возможности для трудоустройства, низкий уровень инвестиционной привлекательности.

Более того, инфляция и девальвация рубля в 2022 г. привели к переоценке номинальных макропоказателей, что требует в будущем использовать реальные величины (в сопоставимых ценах). Тем не менее, даже в реальном выражении наблюдается рост производственной активности в стратегических регионах.

Также важно отметить, что финансово-экономическая устойчивость – это не только ВРП и безработица, но и качество институтов, эффективность расходования бюджетных средств, устойчивость к внешним шокам. В этом контексте особенно значимы исследования, связывающие региональную устойчивость с развитием МСП и

микрофинансирования, поскольку именно малый бизнес обеспечивает гибкость и адаптивность региональных экономик [13].

Выводы и заключение

Финансово-экономическая устойчивость регионов является неотъемлемым элементом национальной безопасности Российской Федерации, поскольку именно на региональном уровне формируются ключевые ресурсы – налоговые поступления, трудовой потенциал, инвестиционный климат и социальная стабильность. Анализ макроэкономических данных за период 2017–2024 годов выявляет ряд важных тенденций. Прежде всего, наблюдается устойчивый, хотя и неравномерный рост валового регионального продукта (ВРП): наиболее динамичными оказались Уральский и Дальневосточный федеральные округа, где развитие инфраструктуры, освоение природных ресурсов и меры государственной поддержки способствовали ускоренному экономическому росту.

Одновременно зафиксировано снижение уровня бедности и безработицы в большинстве субъектов РФ, что свидетельствует об улучшении социально-экономического самочувствия населения. Однако Северо-Кавказский федеральный округ по-прежнему остаётся зоной повышенного риска: здесь сохраняются высокие уровни безработицы, особенно среди молодёжи, низкая доходность домохозяйств и слабая вовлечённость в формальную экономику. Эти факторы создают угрозы не только экономической, но и социально-политической стабильности.

Ключевым выводом анализа становится то, что устойчивость региона напрямую коррелирует с тремя факторами: степенью диверсификации экономики (зависимость от одного сектора повышает уязвимость к шокам), качеством публичного управления (прозрачность, эффективность и стратегическое планирование) и уровнем поддержки малого и среднего предпринимательства, которое выступает как «амортизатор» в кризисы и источник гибкой занятости.

В этих условиях для повышения региональной устойчивости целесообразно реализовать комплекс мер. Во-первых, усилить программу межбюджетных трансфертов, направив дополнительные ресурсы на выравнивание бюджетной обеспеченности депрессивных регионов, включая СКФО. Во-вторых, стимулировать развитие отраслевых и территориальных кластеров малого и среднего бизнеса, сопровождая их развитием микрофинансовой инфраструктуры, упрощённого доступа к госзакупкам и цифровым сервисам. В-третьих, внедрить в практику регионального управления системы мониторинга устойчивости, основанные на комплексных индикаторах, включающих не только традиционные финансово-экономические метрики, но и социальные и экологические критерии (ESG), что соответствует глобальным трендам устойчивого развития.

Только системный, межуровневый и комплексный подход – сочетающий финансовую поддержку, институциональное развитие, человеческий капитал и цифровые инструменты – позволит преодолеть глубокие региональные диспропорции, укрепить экономическую основу субъектов РФ и, в конечном счёте, обеспечить долгосрочную национальную безопасность страны.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2024 г. № 345 «О внесении изменений в Доктрину экономической безопасности Российской Федерации».
2. Аузан А.Г., Цветков В.А. Региональное развитие в условиях нестабильности. – М.: Изд-во МГУ, 2022.
3. Бородавко Л. С. Сущность финансовой безопасности региона / Л. С. Бородавко, А. В. Дьякова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-1 (105). – С. 87–90.
4. Боташева Л. С. Обеспечение финансово-экономической безопасности региона как задача финансового просвещения населения / Л. С. Боташева, А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, И. В. Терскова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № 1. – С. 46–54.

5. Демарева Е. Е. Финансовая безопасность региона, механизмы обеспечения / Е. Е. Демарева // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1 (150). – С. 1444–1447.
6. Егорова М. В. Направления обеспечения финансово-экономической безопасности региона / М. В. Егорова, Ю. О. Чечулин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 2-1 (77). – С. 207–211.
7. Институт региональных проблем РАН. Отчёт о региональной устойчивости в условиях санкций. – М., 2023.
8. Каранина Е. В. Оценка финансовой безопасности региона на примере Кировской области / Е. В. Каранина, Д. А. Нагаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 4, № 6 (147). – С. 166–174. – Доступ из СПАРК: Научная электронная библиотека (eLibrary.ru). – URL: [https://www.elibrary.ru/item.asp?id=\[указать ID при наличии\]](https://www.elibrary.ru/item.asp?id=[указать ID при наличии]) (дата обращения: 25.12.2025).
9. Качанова Л. С. Механизм обеспечения финансово-экономической безопасности регионов / Л. С. Качанова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 3. – С. 38–41.
10. Княжев В. Б. Обеспечение национальной безопасности Российской Федерации в современных условиях / В. Б. Княжев // Академическая мысль. – 2022. – № 4 (21). – С. 47–51.
11. Мартынов А. Е. Особенности региональной экономической безопасности / А. Е. Мартынов // Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. – 2023. – № 1. – С. 1035–1041.
12. Матвеева Е. Е. Оценка финансовой безопасности региона крупных промышленных предприятий / Е. Е. Матвеева // Наука Красноярья. – 2022. – Т. 11, № 4-3. – С. 75–81.
13. Милойчикова А. В. Обеспечение финансовой безопасности региона с целью увеличения уровня экономической безопасности страны / А. В. Милойчикова, Г. Ф. Васильев // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2024. – № 4 (42). – С. 43–50.
14. Минаков А. В. Обеспечение финансовой безопасности региона в условиях санкций и экономического кризиса / А. В. Минаков, Н. Д. Эриашили // Аудиторские ведомости. – 2023. – № 1. – С. 245–253.
15. Национальная стратегия устойчивого развития регионов. – М.: Минэкономразвития РФ, 2021.
16. Ожогин С. Д. Финансово-экономическая безопасность региона как основа национальной безопасности государства / С. Д. Ожогин // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2023. – № 3 (103). – С. 58–61.
17. Рогова Т. Н. Финансово-экономическая безопасность в системе приоритетов государства и региона / Т. Н. Рогова // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 4. – С. 92–95.
18. Росстат. Официальный сайт: <https://rosstat.gov.ru>. Данные по ВРП, бедности и занятости (2021–2024).
19. Скрыльник К. С. Финансовая безопасность Республики Крым: современные угрозы / К. С. Скрыльник, Д. В. Черемисинова // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2024. – № 6. – С. 667–674.

Сведения об авторе

Самылина Юлия Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учёта и финансов, Тверской государственной технической университет, Тверь, Россия

Information about the author

Samylina Yulia Nikolaevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Finance, Tver State Technical University, Tver, Russia

Бакиева Глюса Рафаеловна

Уфимский университет науки и технологии

Шамагулова Наталья Юрьевна

Уфимский университет науки и технологии

Баннова Анна Владимировна

Уфимский университет науки и технологии

Анализ и прогнозирование рынка жилищного строительства Российской Федерации

Аннотация. В статье анализируется текущее состояние рынка жилищного строительства РФ. Уточнено понятие «жилищный фонд». Обоснована роль государства в развитии исследуемого рынка. Приведен обзор наиболее актуальных методов прогнозирования рынка жилищного строительства. Каждый из этих которых имеет свои особенности и применяется в зависимости от целей, доступных данных и временных ограничений. На практике нередко используется сочетание нескольких подходов для получения более точных и надёжных прогнозов. Авторы использовали для прогнозирования исследуемого рынка инструменты корреляционно-регрессионного анализа. Авторами выявлены ключевые факторы, влияющие на ввод жилья в стране. Разработана модель прогнозирования рынка жилищного строительства и предложены мероприятия по улучшению сложившейся ситуации.

Ключевые слова. Рынок жилищного строительства, государство, факторный анализ, модель, прогноз.

Bakieva Gliusa Rafaelovna

Ufa University of Science and Technology

Shamagulova Natalia Yurievna

Ufa University of Science and Technology

Bannova Anna Vladimirovna

Ufa University of Science and Technology

Analysis and forecasting of the housing construction market of the Russian Federation

Annotation. The article analyzes the current state of the housing construction market in the Russian Federation. The concept of "housing stock" has been clarified. The role of the state in the development of the market under study is substantiated. An overview of the most relevant methods of forecasting the housing construction market is given. Each of these approaches has its own characteristics and is applied depending on the goals, available data and time constraints. In practice, a combination of several approaches is often used to obtain more accurate and reliable forecasts. The authors used correlation and regression analysis tools to predict the market under study. The authors have identified the key factors influencing the commissioning of housing in the country. A model for forecasting the housing construction market has been developed and measures have been proposed to improve the current situation.

Keywords. Housing construction market, government, factor analysis, model, forecast.

Введение.

Определение жилищного фонда как объекта управления представлено Сафоновым С.А.: «Жилищный фонд как объект управления представляет собой отношения между

собственниками помещений в многоквартирном доме по вопросам обеспечения благоприятных и безопасных условий проживания. Субъектом управления в жилищном фонде в таком случае является управляющая организация, уполномоченная общим собранием собственников помещений в многоквартирном доме» [10].

Это определение выделяется среди прочих тем, что идентифицирует конкретные признаки мегауправления, проявляющиеся в отношении управляющих организаций со стороны владельцев жилья. Жилищный фонд подлежит государственному учету в порядке, который определяет федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации.

Для прогнозирования авторы применили системный анализ. Это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития выбранной совокупности и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления объектом.

Обеспечение жильем относится к второму уровню пирамиды потребностей Маслоу, являясь фундаментом для поддержания других, более высокого самосознания, таких как социальная и актуализация. Государственная политика в области жилищного строительства – значимый механизм для решения вопросов доступности и качества жилья для населения, а также для ускорения экономического развития и поддержания социальной стабильности.

Государственная политика в сфере жилищного строительства в России нацелена на достижение ряда основных задач: сделать жилье доступным для людей; снижение стоимости строительства; увеличение объемов жилищного строительства; повышение качества жилья. Приоритетом становится строительство жилья, отвечающего высоким стандартам, с учетом актуальных требований к энергосбережению и экологичности.

Методы

Прогнозирование жилищного строительства является важным элементом планирования экономического развития, городского планирования и устойчивости инфраструктуры. Существует несколько методов прогнозирования, которые можно использовать для оценки будущего спроса, объемов строительства и изменений в отрасли:

1) Метод экспертных оценок подразумевает использование специалистов для прогнозирования трендов, опираясь на их опыт и знания. Это могут быть специалисты в области экономики, архитектуры, градостроительства, а также представители государственных и частных компаний. Достоинство: эксперты позволяют учитывать не только количественные, но и качественные факторы, которые трудно учесть в моделях;

2) Моделирование на основе исторических данных. Применение статистических методов и изучение исторических сведений о масштабах строительства, динамике спроса на жилье, демографических изменениях и уровне доходов населения. Пример: линейная регрессия, временные ряды (например, модель ARIMA) для прогнозирования будущих значений на основе прошлых наблюдений.

3) Метод деления по регионам. Прогнозы формируются, исходя из анализа специфики регионов: уровня урбанизации, миграции, экономического положения, потребностей населения в жилье в конкретных географических зонах. Преимущество: дает возможность более точно учитывать различия в развитии разных территорий.

4) Метод сценариев – создание нескольких сценариев, основанных на возможных изменениях в экономике, законодательстве или социальных условиях. Сценарии могут быть оптимистичными, пессимистичными или базовыми.

Сценарий – это модель будущего, описывающая вероятное развитие событий с указанием вероятностей их реализации. В сценарии выделяются ключевые факторы и описывается их возможное воздействие на рассматриваемое событие. Как правило, составляется несколько вариантов сценариев. Сценарий, таким образом, представляет собой описание будущего в рамках исследовательского прогноза, а не отображение лишь одного вероятного или предпочтительного состояния будущего.

Обычно наиболее вероятный сценарий принимается за основу, на которой строятся решения. Альтернативные сценарии, что рассматриваются, будут задействованы, если обстановка начнет больше их содержать, а не основному сценарию. Сценарии обычно представляют собой описание происходящего, анализ показателей и характеристик во времени. Метод подготовки сценариев изначально применялся для определения возможных результатов военных действий. Преимущество: позволяет подготовиться к разным вариантам будущего, оценить риски и выявить наиболее вероятные пути развития.

5) Экономико-математическое моделирование. Создание комплексных моделей, охватывающих широкий спектр факторов: демография, экономика, финансовое состояние, спрос на жильё, государственные инициативы и прочие. Например, модели общего экономического равновесия или агентные модели, которые учитывают взаимодействие большого числа рыночных субъектов. Выявление факторов и построение причинно-следственной связи рассматриваемого явления – первый этап математического моделирования. Преимущество: высокий уровень детализации и возможность симуляции различных изменений.

6) Метод динамического моделирования. Прогнозирование изменений, основанное на развитии отрасли, принимая во внимание сложные взаимодействия между различными экономическими и социальными факторами. Преимущество: позволяет учитывать быстро меняющиеся условия, такие как колебания рыночных цен, спроса и предложения.

7) Метод прогнозирования с использованием искусственного интеллекта. Современные методы машинного обучения, в частности нейронные сети и алгоритмы машинного обучения, способны обрабатывать большие объёмы данных для формирования более точных прогнозов. Преимущество: может эффективно анализировать большие объёмы данных и выявлять скрытые закономерности, которые трудно заметить с помощью традиционных методов.

Результаты

В последние годы проблема обеспеченности жильём остаётся одной из важнейших для Российской Федерации. Жилищные условия напрямую связаны с качеством жизни, уровнем социального благополучия и экономическим развитием региона. Ситуация с обеспеченностью жильём в России разнообразна и имеет различные проявления в зависимости от региона, социальной и экономической ситуации.

По данным Росстата, в последние несколько лет уровень обеспеченности жильём в Российской Федерации демонстрирует положительную динамику. С увеличением общего объёма жилищного строительства, улучшением условий для кредитования и государственными программами поддержки строительства доступного жилья в России наблюдается рост общей площади жилых помещений [1,4,5,6]

Таблица 1 – Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя

		В квадратных метрах									
Года	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Площадь	23,4	23,7	24,4	24,9	25,2	25,8	26,3	26,9	27,8	28,8	29,5

Рассмотрим таблицу, где представлена общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя.

Из таблицы видно, что с 2013 года по 2023 год наблюдается постепенное повышение площади жилых помещений на душу населения. В 2013 году показатель составлял 23,4 кв.

м., а к 2023 году увеличился до 29,5 кв. м., что свидетельствует о положительной динамике обеспеченности жильем. Этот рост может быть связан с несколькими факторами:

- активное строительство жилья. В течение рассматриваемого периода в стране, вероятно, происходил рост жилищного строительства, что увеличивало общий объем жилой площади;
- экономическое развитие. Повышение уровня жизни населения, рост доходов и снижение уровня бедности могли способствовать улучшению жилищных условий;
- участие в жилищных программах. Государственные программы, такие как субсидирование ипотеки или строительство доступного жилья, также могли повлиять на улучшение жилищных условий.

Таблица 2 – Коэффициент доступности жилья в России по годам

Года	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Коэффициент	3,9	3,8	3,5	3,4	3,3	3,2	3,2	3,3	3,6	3,9	3,7

В таблице представлены данные о коэффициенте доступности жилья в России за период с 2013 года по 2023 год. Этот коэффициент показывает соотношение стоимости жилья к среднему доходу населения, то есть сколько лет нужно работать, чтобы купить жилье, если тратить на это все свои доходы.

Из таблицы видно, что в 2013 году коэффициент доступности жилья составил 3,9, что означало, что для приобретения жилья среднестатистическому россиянину нужно было работать в среднем 3,9 года, если бы он тратил на это все свои доходы. Этот показатель постепенно снижается в первые годы, что указывает на улучшение доступности жилья для населения. В 2015 году коэффициент снизился до 3,5, а в 2017 году – до 3,0. Снижение коэффициента доступности жилья в эти годы может быть связано с рядом факторов: рост доходов населения, средний доход граждан увеличивался, что позволило людям приобретать жильё более доступным способом; снижение цен на жильё, возможно, цены на жильё в России также снизились в эти годы, что уменьшило нагрузку на бюджет; государственные программы поддержки, программы субсидирования ипотеки и строительства жилья могли сыграть свою роль в снижении коэффициента.

Однако в 2021 году коэффициент доступности жилья снова увеличился до 3,6, что могло свидетельствовать о: повышении цен на жилье, влияние инфляции и повышения стоимости строительных материалов могло привести к росту цен на жильё; экономические сложности, возможно, экономический кризис или другие факторы привели к снижению доступности жилья.

В 2023 году коэффициент составил 3,7, что указывает на небольшое ухудшение доступности жилья по сравнению с предыдущими годами, но этот показатель всё ещё остаётся ниже, чем в 2013 году.

С учетом ретроспективных данных создана модель прогнозирования и планирования развития жилищного строительства Российской Федерации на 2026 – 2030гг

Использован инструментарий корреляционно-регрессионного анализа. Сначала определяются значимые факторы, далее осуществляется сбор исходной информации, проверяется информация на аномальность, подбирается и обосновывается математическое уравнение, проводится расчет корреляционно –регрессионной связи, качественная оценка, описывается практическое применение.

В рамках первого этапа определяется перечень показателей, которые предлагается включить в модель. В качестве зависимой переменной (результативного показателя) Y выделим общую площадь жилья, введенного в эксплуатацию. Независимыми, объясняющими показателями (факторами) X являются следующие:

x1 – Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, руб. в мес.;

x2 – ВВП РФ, млрд руб.;

x3 – Курс валют;

x4 – ВВП на душу населения РФ;

x5- Выручка, товарооборот (млрд. руб.);

Значение коэффициентов парной корреляции находится в интервале от -1 до $+1$.

Положительное значение коэффициента свидетельствует о прямой связи, отрицательное – об обратной, т.е. когда одна переменная растет, другая уменьшается. Чем ближе его значение к 1, тем теснее связь. Связь считается достаточно сильной, если значение коэффициента корреляции по абсолютной величине превышает 0,7, и слабой, если меньше 0,4. При равенстве его нулю связь полностью отсутствует. В модель включаются факторы, оказывающие сильное воздействие на результативный показатель. Не рекомендуется включать в модель факторы, связь которых с результативным показателем носит практически функциональный характер, т.е. коэффициент корреляции стремится к единице. Явление мультиколлинеарности в исходных данных считается установленным, если коэффициент парной корреляции между двумя переменными превышает 0,85. Чтобы избавиться от мультиколлинеарности, в модель включают лишь один из линейно связанных между собой факторов, причем тот, который в большей степени связан с зависимой переменной.

Расчет парных коэффициентов корреляции в данном исследовании осуществлен автоматизированным способом в среде MS Excel с помощью пакета Анализ данных и Опции Корреляция

	Общая площадь жилья, введенного в эксплуатацию, млн.м ²	Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, руб в мес	ВВП РФ, млрд руб.	Уровень инфляции	Курс валют	ВВП на душу населения РФ или РБ	Уд.вес трудоспособ населения в общем численности населения	Кэф.прождаемости	Уровень безработицы	Индекс промышленного производства РФ	Покупательная способность денежных доходов населения	Выручка, товарооборот (млрд. руб.)
.Общая площадь жилья, введенного в эксплуатацию, млн.м ²	1											
Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, руб. в мес.	0,9378	1										
ВВП РФ, млрд. руб.	0,9260	0,9922	1									
Уровень инфляции	-0,6424	-0,6617	-0,6262	1								
Курс валют	0,8103	0,8867	0,9102	-0,5379	1							

ВВП на душу населения РФ или РБ	0,7920	0,7493	0,7178	-0,6794	0,4175	1						
Удельный вес трудоспособного населения в общей численности населения	0,7677	0,7188	0,6830	-0,6751	0,4691	0,8278	1					
Коэффициент рождаемости	0,5923	0,7206	0,4279	-0,5459	0,2251	0,6997	0,8932	1				
Уровень безработицы	-0,8849	-0,8936	-0,8801	0,7132	-0,7358	-0,7652	-0,7230	-0,5382	1			
Индекс промышленного производства РФ	-0,4664	-0,4272	-0,3886	0,5939	-0,2937	-0,4615	-0,6927	-0,7947	0,4638	1		
Покупательная способность денежных доходов населения	-0,5716	-0,5866	-0,5585	0,9868	-0,47084	-0,63117	-0,66044	-0,55701	0,6653	0,6189	1	
Выручка, товарооборот (млрд.	0,9441	0,9890	0,9925	-0,6714	0,8868	0,7595	0,7495	0,5234	-0,8914	-0,4659	-0,61315	1

Как видно из данных таблицы, зависимая переменная находится в связи со всеми факторами. Анализ показывает, что показатели Коэффициент рождаемости, Индекс промышленного производства РФ, Покупательная способность, денежных доходов населения являются мультиколлинеарными факторами.

Для построения модели оставим те факторы, которые имеют большее значение (по модулю) коэффициента парной корреляции с результативным показателем: Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, ВВП РФ, курс валют и выручка (товарооборот).

Следовательно, имеем следующие данные: $r_{y, x1} = 0,937827$, $r_{y, x2} = 0,926084$, $r_{y, x4} = 0,810313$, $r_{y, x5} = 0,792035$, $r_{y, x11} = 0,944188$: Значение коэффициентов говорит о прямой существенной силе связи между факторами и результативным показателем. Для построения прогноза результативного показателя, необходимо спрогнозировать факторные признаки.

В рамках второго и третьего этапов осуществляется проверка исходной информации на однородность, точность и подчинение закону нормального распределения. После этого моделируется вид связи между факторами и результативным показателем, т.е. подбирается и обосновывается математическое уравнение множественной регрессии.

Выдвигается гипотеза, что между факторами и результативным показателем существует линейная связь, которая описывается уравнением множественной регрессии:

$$Y = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2 \quad (1)$$

где A_0 – свободный член уравнения при $X=0$;

$X_1 - X_2$ – группа факторов, определяющих уровень изучаемого результативного показателя;

$A_1 - A_2$ – коэффициенты регрессии при соответствующих факторных показателях, характеризующие уровень влияния факторов на результативный показатель в абсолютном выражении.

Параметры уравнения множественной регрессии определяются с помощью пакета Анализ данных и опции Регрессия [7]

Таблица 4 – Анализ данных и опции Регрессия

ВЫВОД ИТОГОВ								
<i>Регрессионная статистика</i>								
Множественный R	0,95677							
R-квадрат	0,915409							
Нормированный R-квадрат	0,897601							
Стандартная ошибка	7,201086							
Наблюдения	24							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	4	10662,0990	2665,52477	51,4027892	6,2542E-10			
Остаток	19	985,2572483	51,8556446					
Итого	23	11647,3563						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	13,98891	11,45803924	1,22088177	0,23706574	-9,993040507	37,9708629	-9,99304050	37,97086298
Переменная X 1	-0,00033	0,00030881	-1,0553878	0,30448399	-0,00097226	0,00032043	-0,00097226	0,000320433
Переменная X 2	0,530295	0,37726547	1,40562733	0,17597682	-0,25933104	1,31992037	-0,25933104	1,319920372
Переменная X 3	0,001839	0,000985348	1,8663199	0,07750944	-0,00022338	0,00390133	-0,00022338	0,003901333
Переменная X 4	1,63E-06	1,13273E-06	1,44140593	0,165749471	-7,38107E-07	4,00355E-06	-7,38107E-07	4,00355E-06

Согласно полученным результатам, уравнение множественной регрессии имеет вид:

$$Y=13,989-0,00033x_1+0,53x_2+0,001839x_3+0,000001633*x_4 \quad (2)$$

Обсуждение

Из вышеуказанного уравнения видно, что между каждым фактором и результативным показателем существует прямая связь. Ключевые факторы, влияющие на ввод жилья – Среднедушевые денежные доходы населения по субъектам Российской Федерации, ВВП РФ, курс валют и выручка (товарооборот). Общий ВВП РФ влияет отрицательно, что может указывать на необходимость учитывать иные макроэкономические связи или временные задержки. Выручка (товарооборот) почти не влияет – возможно, не самый релевантный показатель для этой модели.

В рамках четвертого и пятого этапов определяются основные показатели связи корреляционного анализа, а также производится их статистическая оценка и определяется возможность практического использования результатов корреляционно-регрессионного анализа. Проведем оценку модели на адекватность, т.е. осуществим проверку гипотез о предположении метода наименьших квадратов.

Табличное значение t-критерия Стьюдента при $\alpha=0,05$ и $\nu=N-1=24-1=23$ составляет 2,06.

Как видно, расчетное значение критерия ближе к табличному. Это указывает на подтверждение нуль-гипотезы [2].

Рынок недвижимости в стране замедлением роста вторичного жилья и умеренным ростом жилья в «новых домах» (около 6-8% в 2025 году), что соответствует соблюдению тенденции, покупная стоимость жилья для покупателя остается высокой из-за ключевой ставки ЦБ, удорожания стройматериалов, топлива и ограниченного предложения. Прогнозы на 2026-2027 годы предполагают сохранение роста на уровне, с потенциальным серьезным разрывом между первичным и вторичным рынками, покупка с привлечением ипотеки будет интересна только по государственной программе, которые требуют, в свою очередь, усовершенствования.

Выводы

Для инвесторов: текущая ситуация на рынке недвижимости может представлять как риски, так и возможности. Необходимо внимательно анализировать тренды и выбирать объекты с высоким потенциалом для роста. Учитывая возможные колебания цен, важно диверсифицировать вложения и рассматривать альтернативные виды недвижимости, такие как коммерческие площади или объекты аренды.

Для властей: необходимо создавать условия для стимулирования строительства и инвестиций в инфраструктуру. Программы поддержки и субсидирования могут помочь активизировать рынок и обеспечить доступность жилья для граждан. Также важно следить за законодательными изменениями, которые могут повлиять на рынок и создать предсказуемую среду для всех участников.

Для населения: покупать жилье используя льготные ипотечные программы (семейная, IT, дальневосточная), рассрочки и скидки от застройщиков, материнский капитал, субсидии, а также торгуясь и привлекая агентов недвижимости для поиска выгодных предложений и помощи в оценке рисков.

В целом, текущие тренды на рынке недвижимости требуют от всех его участников гибкости и адаптивности. Умение предугадывать изменения и вовремя реагировать на них станет ключевым фактором успеха в условиях неопределенности.

Список источников

1. Manukhina L.A., Gorskii S.V. Strategic directions and development prospects of the individual housing construction market in russia//Real Estate: Economics, Management. 2024. - № 3. -С. 46-50.

2. Автоматизация измерительных процессов. методика расчёта эффективности/ Кадырбердина Ю.А., Баннова А.В., Бакиева Г.Р., Хакимов Р.М.-В сборнике: Актуальные

вопросы аппаратостроения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. -Уфа, 2023.- С. 66-72.

3. Бакиева Г.Р. Управленческий анализ деятельности туристских фирм// Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс.- Орел.- 2012.

4. Бакиева Г.Р., Баннова А.В. Текущая экономическая ситуация и направления развития рынка строительных (керамических) материалов. В сборнике: Актуальные вопросы аппаратостроения. материалы всероссийской научно-практической конференции. -Уфа, 2022. -С. 170-174.

5. Березнева М.Э., Тюрин М.А. Первичный рынок: анализ стоимостных характеристик жилья на первичном рынке г.Пензы //Образование и наука в современном мире. Инновации. 2024. -№ 3 (52).- С. 41-47.

6. Бырдин Д.А., Кашина Е.В. Устойчивое развитие рынка недвижимости с учетом рынка арендного жилья /В сборнике: Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024). Сборник трудов X Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Санкт-Петербург, 2024. С. 35-39.

7. Валеева А.М. Моделирование факторов, влияющих на инновационное развитие региона// Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика.-№3 (45).-2016-С.45-51

8. Кадыров А.Л. Статистические показатели рынка жилья. В сборнике: Актуальные вопросы развития бухгалтерского учета, аудита, анализа, налогообложения, государственного финансового контроля: современные вызовы и вектор развития. Материалы I Международной научно-практической конференции. Душанбе, 2024.- С. 159-165.

9. Методика оценки метрологического обеспечения /Кадырбердина Ю.А., Баннова А.В., Бакиева Г.Р., Хакимов Р.М. В сборнике: Актуальные вопросы аппаратостроения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. -Уфа, 2023. - С. 57-65.

10. Оценка рисков микро- и минидефектов при производстве материалов/ Басырова Р.Р., Баннова А.В., Бакиева Г.Р., Хакимов Р.М. В сборнике: Современные технологии композиционных материалов. Материалы VII Всероссийской научно-практической молодежной конференции с международным участием. Отв. редактор У.Ш. Шаяхметов.- Уфа, 2022. -С. 33-37.

11. Роль стандартизации в экономике/Габдрахманова Н.И., Баннова А.В., Бакиева Г.Р., Хакимов Р.М.В сборнике: Актуальные вопросы аппаратостроения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. -Уфа, 2023. - С. 49-56.

12. Сафонов С.А. Особенности жилищного фонда как объекта управления / Сафронов С.А., Емельянова О.В. // Экономика и управление. 2010. -8 (71). -С. 161-171

Сведения об авторах

Бакиева Глюса Рафаеловна, Канд.экон.наук, доцент, Доцент, доцент, ведущий научный сотрудник кафедры автоматизации технологических процессов Института технологии и материалов, МНОЦ «Кафедра ЮНЕСКО «Геопарки и территорий устойчивого развития» ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии», , г.Уфа, Россия

Шамагулова Наталья Юрьевна, студент направления 38.03.01 Экономика, Нефтекамского филиала экономико-математического факультета кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии», г. Уфа, Россия

Баннова Анна Владимировна, канд.хим.наук, доцент, доцент, доцент, заместитель директора по науке Института технологий и материалов, кафедры стандартизации и метрологии Института технологии и материалов ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологии», ,г.Уфа, Россия

Information about the authors

Bakieva Gliusa Rafaelovna, Candidate of Economics.Sciences, Associate Professor, Associate, Professor, Senior Researcher, Departments of Automation of Technological Processes of the Institute of Technology and Materials, UNESCO Department of Geoparks and Territories of Sustainable Development, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

Shamagulova Natalia Yurievna, Student of the direction 38.03.01 Economics, Neftekamsk Branch of the Faculty of Economics and Mathematics, Department of Economics and Management, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

Bannova Anna Vladimirovna, Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, , Associate Professor, Deputy Director for Science, Institute of Technology and Materials, Department of Standardization and Metrology, Institute of Technology and Materials, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.51.086

Кантемирова Мира Аслангериевна

Северо-Осетинская государственная медицинская академия

Дулаев Олег Тимурович

Северо-Осетинская государственная медицинская академия

Цирихова Мадина Олеговна

Северо-Осетинская государственная медицинская академия

Национальный проект «Кадры» как фактор развития регионального рынка труда Северо-Кавказского федерального округа

Аннотация. В статье рассматриваются цели, структура и ключевые направления реализации национального проекта «Кадры» в контексте развития рынка труда Северо-Кавказского федерального округа. Проанализированы основные федеральные проекты, входящие в состав нацпроекта, а также меры государственной поддержки занятости населения, профессиональной ориентации, переподготовки и повышения квалификации кадров. Особое внимание уделено возможностям адаптации инструментов национального проекта к социально-экономической, демографической и институциональной специфике регионов СКФО, характеризующихся высоким уровнем молодежной безработицы, значительной долей неформальной занятости и ограниченной диверсификацией экономики. Рассматриваются механизмы взаимодействия органов власти, образовательных организаций и работодателей. Сделан вывод о потенциале нацпроекта «Кадры» как инструмента стимулирования занятости, снижения дисбалансов на рынке труда и формирования конкурентоспособного человеческого капитала в макрорегионе.

Ключевые слова: кадры, рынок труда, экономика, профессия, занятость, образование, государственные программы, СКФО.

Kantemirova Mira Aslangerievna

North Ossetian State Medical Academy

Dulaev Oleg Timurovich

North Ossetian State Medical Academy

Tsirikhova Madina Olegovna

North Ossetian State Medical Academy

The national project "Personnel" as a factor in the development of the regional labor market of the North Caucasus federal district

Annotation. The article discusses the goals, structure and key areas of the implementation of the national project "Personnel" in the context of the development of the labor market of the North Caucasus Federal District. The main federal projects included in the national project, as well as measures of state support for employment, vocational guidance, retraining and advanced training of personnel, are analyzed. Particular attention is paid to the possibilities of adapting the tools of the national project to the socio-economic, demographic and institutional specifics of the regions of the North Caucasus Federal District, characterized by a high level of youth unemployment, a significant share of informal employment and limited diversification of the economy. The mechanisms of interaction between authorities, educational organizations and employers are considered. The conclusion is made about the potential of the national project "Personnel" as a tool for stimulating employment, reducing imbalances in the labor market and forming competitive human capital in the macroregion.

Keywords: Personnel, labor market, economy, profession, employment, education, state programs, NCFD.

Введение. Современные социально-экономические условия характеризуются возрастанием роли человеческого капитала как ключевого фактора устойчивого развития территорий. В условиях структурной трансформации экономики особую значимость приобретает формирование эффективной системы подготовки и распределения трудовых ресурсов, отвечающей потребностям как национального, так и региональных рынков труда. В этом контексте национальный проект «Кадры», реализуемый в Российской Федерации в период с 2025 по 2030 годы, выступает важным инструментом государственной политики в сфере занятости и профессионального развития населения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа реализации данного проекта на региональном уровне, в частности в субъектах Северо-Кавказского федерального округа, отличающихся специфической демографической структурой, высоким удельным весом молодежи и неоднородностью рынка труда.

Структура и основные направления национального проекта «Кадры»

Национальный проект «Кадры» направлен на обеспечение экономики квалифицированными трудовыми ресурсами за счет повышения уровня занятости и развития системы профессиональной подготовки. В его структуру входят четыре федеральных проекта, каждый из которых ориентирован на решение конкретных задач в сфере рынка труда.

Управление рынком труда

Данное направление предполагает совершенствование механизмов прогнозирования потребности экономики в кадрах и согласование системы профессиональной подготовки с долгосрочными прогнозами социально-экономического развития. В рамках проекта предусматривается формирование единой методологии оценки кадрового спроса, снижение уровня теневой занятости и сокращение среднего времени поиска работы гражданами. Для регионов СКФО данные меры имеют особое значение ввиду необходимости повышения эффективности использования трудового потенциала.

Образование для рынка труда

Федеральный проект ориентирован на повышение соответствия образовательных программ требованиям работодателей. В числе приоритетных мер — развитие целевого обучения, расширение практико-ориентированных форм подготовки, а также согласование профессиональных и образовательных стандартов. Реализация данных мер способствует повышению уровня трудоустройства выпускников образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования.

Активные меры содействия занятости

Проект направлен на поддержку социально уязвимых категорий населения и лиц, испытывающих трудности при трудоустройстве. К числу основных инструментов относятся программы профессионального переобучения, субсидирование работодателей, а также меры по стимулированию трудовой мобильности. Для субъектов СКФО данные механизмы позволяют снизить уровень безработицы и обеспечить перераспределение трудовых ресурсов между регионами и отраслями экономики.

Человек труда

Данный федеральный проект ориентирован на формирование позитивного общественного восприятия рабочих профессий и повышение их социального престижа.

В рамках реализации предусматривается проведение конкурсов профессионального мастерства, ярмарок вакансий и профориентационных мероприятий, направленных прежде всего на молодежь. Указанные меры способствуют популяризации рабочих и технических специальностей, востребованных на региональном рынке труда.

Реализация национального проекта в регионах СКФО

В субъектах Северо-Кавказского федерального округа реализация национального проекта «Кадры» осуществляется с учетом региональных особенностей социально-экономического развития. Значительное внимание уделяется программам бесплатного профессионального обучения и дополнительного образования по востребованным направлениям, финансируемым за счет средств федерального бюджета.

Участниками программ могут выступать граждане предпенсионного и пенсионного возраста, молодежь до 35 лет, лица с ограниченными возможностями здоровья, родители с малолетними детьми, а также безработные и граждане, находящиеся под риском увольнения. В ряде регионов СКФО реализуются образовательные программы в сфере туризма, информационных технологий, промышленной экологии и цифровой экономики, что соответствует приоритетам регионального развития.

Организационно-институциональные механизмы реализации

Функции по реализации и финансовому обеспечению образовательных мероприятий возложены на федеральных операторов, в числе которых ведущие образовательные и научные организации страны. Отбор участников и взаимодействие с работодателями осуществляется с использованием цифровой платформы «Работа в России», что способствует повышению прозрачности и эффективности реализации проекта.

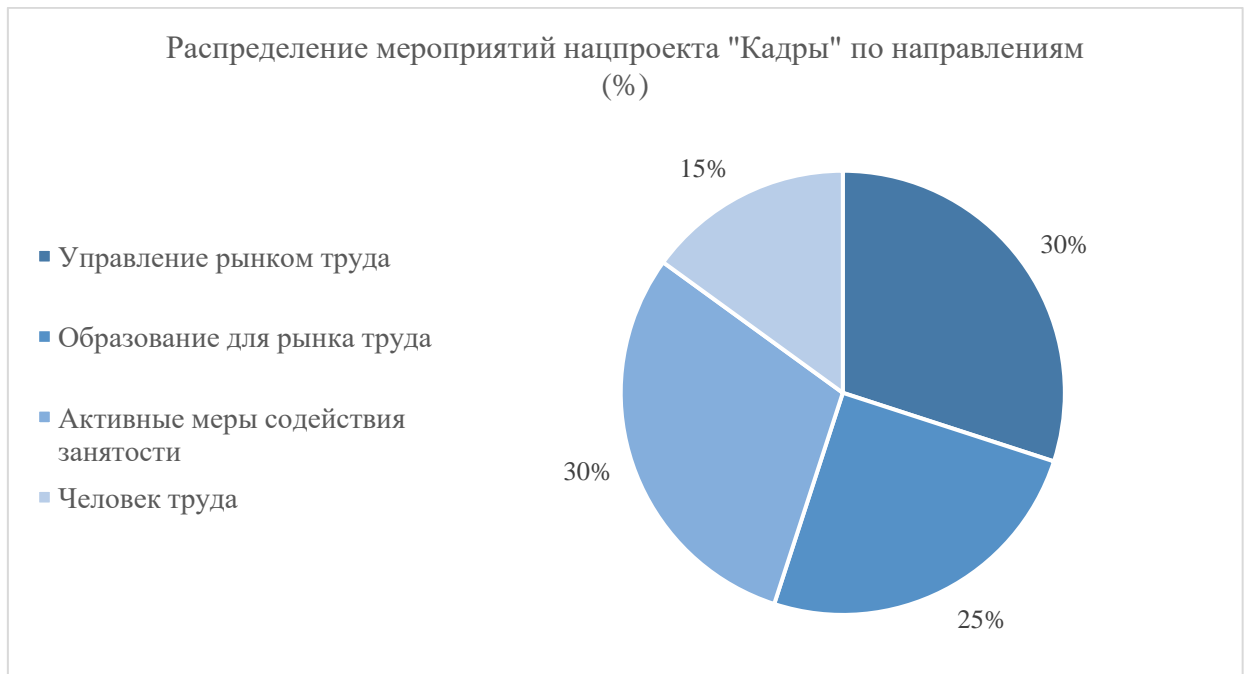


Диаграмма 1 (Распределение мероприятий нацпроекта "Кадры" по направлениям (%))

Для изучения общественного мнения о перспективах развития кадровой ситуации в СКФО, мы провели социологический опрос среди студентов, а также выпускников высших учебных заведений, в котором приняли участие 74 человека от 18 до 27 лет.

1. Планы трудоустройства

Планируют работать по специальности:

- Да — 48%
- Скорее да — 27%
- Скорее нет — 15%
- Нет — 6%
- Затруднились ответить — 4%

Вывод: Большинство студентов (75%) ориентированы на работу по специальности, но четверть сомневается или не планирует этого.

2. Уверенность в трудоустройстве

- Полностью уверены — 18%

- Скорее уверены — 34%
- Скорее не уверены — 31%
- Совсем не уверены — 17%

Вывод: Почти половина студентов испытывает неуверенность в перспективах трудоустройства.

3. Сроки поиска работы после выпуска

- Найдут работу ещё во время учёбы — 22%
- В течение 3 месяцев — 29%
- В течение 6 месяцев — 26%
- Более 6 месяцев — 15%
- Не задумывались — 8%

Вывод: Большинство рассчитывает найти работу в первые полгода после выпуска.

4. Опыт работы

- Есть опыт по специальности — 32%
- Есть опыт не по специальности — 38%
- Нет опыта — 30%

Вывод: 70% студентов уже имеют хотя бы минимальный опыт работы, что повышает их шансы на трудоустройство.

5. Помощь вуза в трудоустройстве

- Значительно помогает — 14%
- Частично помогает — 46%
- Не помогает — 28%
- Затруднились ответить — 12%

Вывод: Большинство студентов считают помощь вуза недостаточной.

6. Основные трудности трудоустройства (можно было выбрать несколько)

- Отсутствие опыта — 62%
- Низкая заработная плата — 48%
- Несоответствие требований работодателей — 41%
- Недостаток вакансий — 29%

Вывод: Главная проблема — отсутствие практического опыта у выпускников.

7. Оценка подготовки вуза

- Высокая / очень высокая — 24%
- Средняя — 51%
- Низкая / очень низкая — 25%

Вывод: Большинство студентов оценивает уровень подготовки как средний.

Общий вывод по опросу

➤ Большинство студентов стремятся работать по специальности, но не уверены в успешном трудоустройстве.

➤ Основная проблема выпускников — нехватка практического опыта.

➤ Поддержка вуза в вопросах трудоустройства оценивается как частичная и недостаточная.

➤ Студенты считают необходимым больше стажировок, практик и взаимодействия с работодателями.

Заключение

Национальный проект «Кадры» представляет собой комплексный инструмент государственной политики, направленный на развитие кадрового потенциала и повышение устойчивости региональных рынков труда. Для Северо-Кавказского федерального округа реализация данного проекта имеет стратегическое значение, поскольку способствует снижению напряженности на рынке труда, повышению уровня занятости молодежи и формированию квалифицированных трудовых ресурсов, соответствующих потребностям экономики региона.

Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой эффективности отдельных инструментов национального проекта и анализом их влияния на социально-экономическое развитие субъектов СКФО.

Список источников

1. Кантемирова М. А., Буклова С. О., Дзилихова Д. В. Кадровый дефицит в Республике Северная Осетия-Алания. Причины и пути решения // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2024. №. 12. С. 182-188. DOI: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.28.47.173> (дата обращения: 31.03.2025).
2. Кантемирова, М. А. Национальный проект «Кадры». Реализация национального проекта в Республике Северная Осетия-Алания / М. А. Кантемирова, О. Т. Дулаев, Я. В. Дзидзоева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 5(158). – С. 148-153. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.13.016. – EDN TFBWVU.
3. Национальный проект «Кадры» - Правительство России: офиц. сайт – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/916/about/>
4. Национальный проект «Кадры» в РСО-Алания | Комитет Республики Северная Осетия-Алания по занятости населения: офиц. сайт – URL: <https://trud.alania.gov.ru/news/2367>
5. Кадры (национальный проект) — Рувики: Интернет-энциклопедия: офиц. сайт – URL: [https://ru.ruwiki.ru/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B \(%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9 %D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82\)](https://ru.ruwiki.ru/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B (%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9 %D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82))
6. Новый нацпроект «Кадры»: что он будет включать: офиц. сайт – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6790037>
7. Информация о реализации национального проекта «Кадры» в РСО-Алания - Общество - ИрИнформ: офиц. сайт – URL: <https://www.irinform15.ru/2025/03/20/informacziya-o-realizaczii-naczionalnogo-proekta-kadry-v-rso-alaniya/?ysclid=m8xckpjo5a269615998>

Сведения об авторах

Кантемирова Мира Аслангериевна, доктор экономических наук, профессор кафедры общественного здоровья, здравоохранения и социально-экономических наук федерального бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Осетинская государственная медицинская академия» Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Владикавказ, Россия

Дулаев Олег Тимурович, студент 4 курса лечебного факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Северо-Осетинская государственная медицинская академия" Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Владикавказ, Россия

Цирихова Мадина Олеговна, Студентка 4 курса лечебного факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Северо-Осетинская государственная медицинская академия" Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Владикавказ, Россия

Information about the authors

Kantemirova M. A., doctor of Economics, Professor of the Department of Public Health, Health Care and Socio-Economic Sciences, North Ossetian State Medical Academy of the Ministry of Health of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russian Federation.

Dulaev O.T., 4rd year student of the Faculty of Medicine of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "North Ossetian State Medical Academy" of the Ministry of Health of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russian Federation.

Tsirikhova M.O., 4rd year student of the Faculty of Medicine of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "North Ossetian State Medical Academy" of the Ministry of Health of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russian Federation.

УДК 004.8:338.45:621.039

DOI 10.26118/2782-4586.2025.93.30.087

Финогеев Евгений Леонидович

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Колыхалов Павел Иванович

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Внедрение ИИ-агентов в закупочные процессы атомной отрасли: возможности и финансовый эффект

Аннотация. Закупочная деятельность в атомной отрасли критически важна для безопасности и стабильности работы ядерных объектов. Ошибки на этапе закупок могут приводить к экономическим потерям и повышенным рискам для ядерной и радиационной безопасности. В условиях цифровизации и развития искусственного интеллекта актуально внедрение интеллектуальных агентных систем, способных автоматизировать рутинные процессы и поддерживать принятие решений. В статье проанализирована целесообразность использования агентных систем, рассмотрены требования к их размещению и применяемым LLM-моделям, а также выделены потенциальные области применения и источники финансовой выгоды. Особое внимание уделено принципу «человек в цикле», локальному размещению систем и соответствию нормативной базе РФ. Результаты показывают, что интеграция интеллектуальных агентов позволяет повысить операционную эффективность, сократить затраты и снизить риски при соблюдении требований безопасности.

Ключевые слова: интеллектуальные агенты, закупочная деятельность, атомная отрасль, искусственный интеллект, LLM-модели, цифровизация, автоматизация, управление рисками.

Finogeev Evgeny Leonidovich

National Research Nuclear University "MEPhI"

Pavel Ivanovich Kolykhalov

National Research Nuclear University "MEPhI"

Implementation of AI Agents in Procurement Processes of the Nuclear Industry: Opportunities and Financial Impact

Abstract. Procurement activities in the nuclear industry are critically important for the safety and stability of nuclear facilities. Errors at the procurement stage can lead to economic losses and increased risks to nuclear and radiation safety. In the context of digitalization and the development of artificial intelligence, the implementation of intelligent agent systems capable of automating routine processes and supporting decision-making is highly relevant. This article analyzes the feasibility of using agent systems, considers requirements for their deployment and the LLM models applied, and identifies potential areas of application and sources of financial benefit. Special attention is given to the “human-in-the-loop” principle, local deployment of systems, and compliance with the regulatory framework of the Russian Federation. The results show that the integration of intelligent agents can increase operational efficiency, reduce costs, and lower risks while ensuring compliance with safety requirements.

Keywords: intelligent agents, procurement activities, nuclear industry, artificial intelligence, LLM models, digitalization, automation, risk management.

Введение

Закупочная деятельность в атомной отрасли представляет собой один из критически важных элементов обеспечения устойчивого и безопасного функционирования объектов

использования атомной энергии. Ошибки на этапе закупок способны привести не только к экономическим потерям, но и к существенным рискам для ядерной и радиационной безопасности. В условиях цифровизации промышленности и активного развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) актуализируется вопрос применения интеллектуальных агентов в закупочных процессах атомной отрасли.

Целью статьи является анализ целесообразности внедрения интеллектуальных агентных систем в закупочную деятельность атомной отрасли Российской Федерации, оценка их потенциального финансового эффекта и выявление областей применения, а также формулирование требований к безопасному и регламентированному использованию таких систем с учётом нормативной базы, специфики отрасли.

Обзор научной литературы

Закупочная деятельность в атомной отрасли является критически важной для безопасности и стабильности работы ядерных объектов. При этом глобальные цепочки поставок в условиях неопределённости подвергаются серьёзным рискам, которые «существенно влияют на финансовые показатели организаций и национальную экономику» [10]. Параллельно с этим цифровизация промышленности и развитие ИИ повышают интерес к интеллектуальным агентам в закупках. Так, в статье IBM [7] отмечают, что уже около 64% руководителей цепочек поставок ощущают трансформацию своих процессов под влиянием генеративного ИИ, а агентные системы рассматриваются как «будущее закупок».

В литературе можно встретить другие научные исследования, которые показывают эффективность от внедрения ИИ агентов в процесс закупок:

- В статье [15] Xu et al. показали, что автономная цепочка поставок на основе мультиагентной системы может повысить устойчивость и адаптивность логистики в условиях турбулентности рынка. Такой подход предполагает, что агенты принимают независимые решения для повышения гибкости поставок и оперативного реагирования на сбои.

- IBM [7] описывает ИИ-агентов, способных брать на себя весь спектр функций закупок и снабжения. Эти агенты могут управлять поставщиками, анализировать цены, оформлять заявки и даже перенаправлять заказы к альтернативным поставщикам при перебоях. Таким образом, ИИ-агент действует как «умный виртуальный сотрудник», который автоматически обрабатывает повторяющиеся операции и помогает управлять рисками.

- Согласно исследованию [13], специализированные ИИ-агенты в составе цифровых платформ существенно повышают эффективность и снижают затраты в процессах поставок. Их применение демонстрирует «значительное улучшение операционной эффективности, сокращение затрат и оптимизацию процессов» в различных функциях цепочки поставок. Например, Pilot-проект внедрения ИИ-агентов показал 40% сокращение времени обработки запросов и значительное уменьшение ошибок в прогнозировании спроса.

Также в атомной отрасли уже реализуются примеры автоматизации закупок. Так, в «Росатоме» запущен сервис «Атомбот.Закупки» [6] – программный робот класса RPA, который автоматически формирует технические задания, проект договора, размещает запросы предложений и обрабатывает результаты тендера. В ходе тестового внедрения трудозатраты на подготовку контрактной документации снизились в **16 раз**, а общая эффективность бизнес-процессов выросла почти на **80%**. Это демонстрирует высокий потенциал ИИ-решений в оптимизации рутинных закупочных операций.

Специфика агентных систем в атомной отрасли

Атомная отрасль предъявляет к закупкам особые требования, которые определяют специфику применения ИИ-агентов:

- Строгие требования безопасности: Весь товарный ассортимент и цепочка поставок атомной отрасли должны соответствовать сертифицированным стандартам безопасности. Как отмечают эксперты [11], «из-за очень жёстких требований к

безопасности вся цепочка поставок должна быть сертифицирована для надёжности». Это значит, что ИИ-агенты в закупках должны работать в условиях подчёркнутого контроля качества и учитывать правила ядерной сертификации на каждом шаге.

- Многоуровневая нормативная среда: Поставщики атомной отрасли часто находятся в разных странах и юрисдикциях, что накладывает дополнительные обязанности по учёту различных законодательств и стандартов. Кроме того, закупки атомной отрасли регулируются федеральными законами (например, 44-ФЗ [1], 223-ФЗ [4]) и отраслевыми стандартами (утверждёнными Росатомом) [5]. ИИ-решения должны быть интегрированы с этими регламентами и обеспечивать полное соблюдение требований.

- Принцип человека в цикле: В атомной сфере уровень допустимых рисков чрезвычайно низок, поэтому ИИ-агентам необходимо обеспечивать прозрачность и контроль со стороны человека. Как подчёркивается в литературе [11], ИИ-системы должны строго соблюдать принцип Human-In-Loop (HIL) – сохранять человека в цикле принятия решений – и делать свои действия полностью объяснимыми. Иными словами, системы ИИ должны допускать вмешательство оператора и предоставлять обоснования своих рекомендаций, чтобы завоевать доверие отраслевых регуляторов и специалистов.

Требования к размещению агентных систем и используемым LLM-моделям в условиях РФ

Отдельного рассмотрения в контексте внедрения интеллектуальных агентных систем в закупочной деятельности атомной отрасли требуют вопросы их физического и логического размещения, а также требования к большим языковым моделям (Large Language Models, LLM), лежащим в основе таких решений. Для атомной отрасли Российской Федерации данные аспекты носят принципиальный характер ввиду повышенных требований к защите информации, технологическому суверенитету и соответствию нормативно-правовой базе.

Во-первых, размещение серверной инфраструктуры агентных систем должно осуществляться исключительно на собственных или аттестованных ведомственных вычислительных мощностях организаций атомной отрасли либо в доверенных центрах обработки данных (ЦОД), расположенных на территории Российской Федерации. Использование публичных облачных платформ и зарубежных дата-центров недопустимо, поскольку закупочная информация в атомной отрасли относится к критически значимой и может включать сведения ограниченного доступа. Данное требование вытекает из положений Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [2], Федерального закона № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [3], а также ведомственных стандартов Госкорпорации «Росатом» [5], регламентирующих защиту информации и функционирование автоматизированных систем.

Во-вторых, агентные системы должны функционировать в изолированном контуре, исключая несанкционированный обмен данными с внешними информационными ресурсами. Все взаимодействия ИИ-агентов с корпоративными системами закупок (ERP, электронные торговые площадки, системы управления договорами) должны осуществляться через сертифицированные интерфейсы и подлежать обязательному журналированию. Такой подход позволяет обеспечить трассируемость действий интеллектуальных агентов, что критически важно для последующего аудита и расследования инцидентов в высокорисковой отрасли.

Особые требования предъявляются к LLM-моделям, используемым в качестве когнитивного ядра ИИ-агентов. В условиях Российской Федерации предпочтение должно отдаваться моделям, которые могут быть развёрнуты локально, не предполагают передачу данных за пределы защищённого контура и соответствуют требованиям импортонезависимости. На практике к таким моделям относятся как отечественные коммерческие и корпоративные решения, так и open-source модели, адаптированные для эксплуатации на собственных серверах.

К числу доступных и применимых в РФ LLM-моделей в настоящее время относятся:

- GigaChat [9] (Сбер) - крупная языковая модель, ориентированная на работу с русскоязычными текстами и допускающая развёртывание в корпоративном контуре;
- YandexGPT [17] - языковая модель, адаптированная под российский язык и деловой контекст, применимая в задачах анализа документов и поддержки управленческих решений;
- семейство моделей Sber AI (RuGPT [8], FRED-T5 [12] и др.), используемых для генерации, анализа и классификации текстовой информации;
- open-source LLM-модели (LLaMA [14], Qwen [16] и др.), развёртываемые локально и дообучаемые на специализированных отраслевых корпусах данных при условии соблюдения лицензионных ограничений.

Использование зарубежных LLM по модели удалённого API-доступа (например, через внешние облачные сервисы) не соответствует требованиям информационной безопасности и технологического суверенитета атомной отрасли и, как правило, исключается из допустимых архитектурных решений.

Кроме того, LLM-модели, применяемые в агентных системах закупочной деятельности атомной отрасли, должны:

- проходить предварительную валидацию и тестирование на устойчивость к галлюцинациям, логическим ошибкам и некорректным рекомендациям;
- поддерживать механизмы объяснимости и интерпретируемости выводов, особенно при формировании рекомендаций по выбору поставщиков, анализу ценовых предложений и оценке контрактных рисков;
- быть функционально ограничены рамками утверждённых бизнес-процессов и регламентов закупочной деятельности.

Отдельно следует подчеркнуть необходимость централизованного управления жизненным циклом LLM-моделей: дообучение, обновление и модификация моделей должны осуществляться под контролем служб информационной безопасности и профильных подразделений заказчика. Это позволяет минимизировать риск неконтролируемых изменений в логике работы интеллектуальных агентов и обеспечить их соответствие требованиям промышленной, ядерной и информационной безопасности.

Таким образом, требования к размещению агентных систем и выбору LLM-моделей в атомной отрасли РФ формируют особый контур технологических и организационных ограничений. Соблюдение данных требований является необходимым условием безопасного, регламентированного и экономически оправданного внедрения интеллектуальных агентов в закупочную деятельность атомной отрасли.

Потенциальные области применения интеллектуальных агентов в закупках атомной отрасли

Интеллектуальные агентные системы могут значительно повысить эффективность закупочной деятельности в атомной отрасли, автоматизируя рутинные операции и поддерживая принятие решений, при этом человек остаётся в ключевых контрольных точках:

- Автоматизация документации. Агенты могут формировать проекты технических заданий, извещений о закупках и договоров, снижая трудоёмкость и минимизируя ошибки, при этом соблюдая требования законодательства и отраслевых стандартов.
- Планирование закупок и НМЦК. ИИ-агенты анализируют исторические данные, рыночные цены и предложения поставщиков, формируя обоснованные сценарии ценообразования и выявляя аномалии.
- Оценка поставщиков. Системы собирают и анализируют сведения о финансовой устойчивости, лицензиях и истории исполнения контрактов, повышая прозрачность и объективность квалификационного отбора.

- Сопровождение процедур и контроль регламентов. Агенты мониторят сроки и этапы закупок, выявляют несоответствия и уведомляют специалистов, снижая риск процедурных ошибок.

- Контрактное управление и исполнение. Системы отслеживают выполнение обязательств, графики поставок и отчётность, выявляя отклонения, которые могут повлиять на сроки или качество.

- Управление знаниями и поддержка экспертизы. Агенты обеспечивают доступ к прошлым закупкам, типовым решениям и рекомендациям специалистов, сохраняя институциональную память.

- Управление рисками. Сценарный анализ позволяет моделировать сбой поставок или изменения цен, предлагая меры по диверсификации поставщиков и корректировке графиков закупок.

Финансовый эффект внедрения интеллектуальных агентов в закупках атомной отрасли

Если рассмотреть потенциальное влияние от внедрения ИИ агентов, то можно выделить следующие пункты:

1. Сокращение трудозатрат. Автоматизация рутинных операций - подготовка документации, обработка заявок, анализ поставщиков - позволяет существенно снизить нагрузку на сотрудников закупочного подразделения.

2. Снижение ошибок и корректировок. ИИ-агенты помогают минимизировать ошибки в документации, расчёте НМЦК и оценке поставщиков. Меньшее количество ошибок сокращает расходы на повторную обработку, переговоры, оспаривания процедур и штрафные санкции.

3. Оптимизация цен и условий контрактов. Использование аналитических возможностей ИИ-агентов для прогнозирования цен и анализа предложений поставщиков позволяет выбирать наиболее выгодные условия контрактов, выявлять возможности экономии и снижать избыточные расходы на закупки.

4. Сокращение сроков закупочного цикла. Быстрое формирование документов и автоматический контроль процедур ускоряет процессы закупки, что особенно важно при критических поставках оборудования или услуг. Сокращение цикла позволяет снизить финансовые риски, связанные с задержками и дефицитом материалов.

5. Повышение прозрачности и управляемости рисков. Автоматизированный контроль соответствия процедур, мониторинг поставщиков и сценарный анализ позволяют заранее выявлять риски срывов поставок или нарушения контрактных условий, что снижает потенциальные финансовые потери.

Таким образом можно выделить следующие источники экономической выгоды:

- Экономия на трудовых ресурсах за счёт автоматизации рутинных и повторяющихся операций.

- Снижение потерь из-за ошибок в документации, НМЦК и контрактных процедурах.

- Оптимизация закупочных цен и условий контрактов через интеллектуальный анализ рынка.

- Снижение рисков штрафов и санкций за нарушение регламентов или срыв сроков поставок.

- Ускорение оборота средств и улучшение управления оборотным капиталом за счёт сокращения цикла закупок.

При этом необходимо учитывать и затраты при внедрении и эксплуатации подобных систем.

Основными затратами при внедрении интеллектуальных агентов в закупочную деятельность атомной отрасли являются первоначальные инвестиции, операционные и управленческие расходы. Первоначальные инвестиции включают разработку или лицензирование агентной платформы и LLM-моделей, развёртывание серверной

инфраструктуры на локальных ЦОД или защищённых кластерах, а также интеграцию с существующими ERP и корпоративными системами. Операционные расходы связаны с обслуживанием и поддержкой серверной инфраструктуры, регулярным обновлением и дообучением LLM-моделей, а также с технической поддержкой пользователей и обучением сотрудников. Управленческие расходы включают сертификацию и аудит систем для соответствия требованиям атомной отрасли, контроль информационной безопасности и соблюдение нормативов, а также обеспечение принципа «человек в цикле» для критических решений.

Выводы

Внедрение интеллектуальных агентных систем в закупочную деятельность атомной отрасли является перспективным направлением, способным повысить эффективность, снизить операционные издержки и минимизировать риски для ядерной и радиационной безопасности. Литературный обзор и анализ существующих практик показывают, что ИИ-агенты могут успешно автоматизировать подготовку документации, оценку поставщиков, контроль закупочных процедур, сопровождение контрактов и управление знаниями, обеспечивая при этом принцип «человек в цикле» для критических решений.

Финансовый эффект от внедрения таких систем складывается из сокращения трудозатрат, снижения числа ошибок и корректировок, оптимизации цен и условий контрактов, ускорения закупочного цикла и повышения прозрачности процессов. Одновременно внедрение требует существенных первоначальных инвестиций, создания локальной инфраструктуры, поддержки LLM-моделей и обеспечения соблюдения нормативных требований и стандартов безопасности.

Особое внимание должно уделяться размещению систем и выбору LLM-моделей: они должны функционировать на локальных или аттестованных ЦОД, исключая передачу данных за пределы защищённого контура, и обеспечивать объяснимость и управляемость решений. В условиях атомной отрасли Российской Федерации соблюдение этих требований является критическим условием безопасного и регламентированного применения интеллектуальных агентов.

Таким образом, интеграция агентных систем в закупочную деятельность атомной отрасли позволяет сочетать повышение эффективности и экономической отдачи с поддержанием высокого уровня безопасности и соответствием нормативным стандартам. Для успешного внедрения необходимы поэтапная интеграция, тестирование и постоянный контроль функционирования систем, что создаёт основу для устойчивого и безопасного цифрового развития закупочных процессов.

Список источников

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 28.12.2025).
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (последняя редакция) [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 28.12.2025).
3. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» (последняя редакция) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/ (дата обращения: 28.12.2025).
4. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 28.12.2025).
5. Единый отраслевой стандарт закупок атомной отрасли [Электронный ресурс]. - Росэнергоатом. - URL:

<https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/b97/b979013c3f737b9151424975f9b40785.doc>

(дата обращения: 28.12.2025).

6. Закупки доверили роботу // Страна Росатом [Электронный ресурс]. - 2020. - URL: <https://strana-rosatom.ru/2020/11/09/zakupki-doverili-robotu-rosatom-pr/>(дата обращения: 28.12.2025).

7. AI agents in procurement // IBM [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-agents-in-procurement#:~:text=The%20procurement%20landscape%20is%20at,their%20supply%20chain%20operations%20workflows> (дата обращения: 28.12.2025).

8. Danilov G. et al. Predicting the length of stay in neurosurgery with RuGPT-3 language model //Advances in Informatics, Management and Technology in Healthcare. – IOS press, 2022. – С. 555-558.

9. GigaChat - нейросеть от Сбера [Электронный ресурс]. - Официальный сайт. - URL: <https://gigachatsber.ru/> (дата обращения: 28.12.2025).

10. Gurtu A., Johny J. Supply chain risk management: Literature review //Risks. – 2021. – Т. 9. – №. 1. – С. 16.

11. Iuvara A. Supply-chain for the nuclear industry: how AI can help [Электронный ресурс]. - 2025. - URL: <https://www.ai-nuclear.com/supply-chain-for-the-nuclear-industry-how-ai-can-help#:~:text=Second%2C%20and%20quite%20understandably%2C%20the,in%20order%20to%20be%20credible> (дата обращения: 28.12.2025).

12. Kazakov M. et al. WebNLG-interno: Utilizing FRED-t5 to address the RDF-to-text problem (WebNLG 2023) //Proceedings of the Workshop on Multimodal, Multilingual Natural Language Generation and Multilingual WebNLG Challenge (MM-NLG 2023). – 2023. – С. 67-72.

13. Roy P., Pritam. Revolutionizing Supply Chain Management with AI Agents on DataBricks // International Journal of Computer Science Engineering and Information Technology. - 2025. - 11. - P. 3135–3141. - DOI: 10.32628/CSEIT25112710.

14. Touvron H. et al. Llama: Open and efficient foundation language models //arXiv preprint arXiv:2302.13971. – 2023.

15. Xu L. et al. On implementing autonomous supply chains: A multi-agent system approach //Computers in Industry. – 2024. – Т. 161. – С. 104120.

16. Yang A. et al. Qwen3 technical report //arXiv preprint arXiv:2505.09388. – 2025.

17. YandexGPT - генеративная нейросеть от Яндекса [Электронный ресурс]. - Официальная страница Yandex GPT в Яндекс.Браузере. - URL: <https://browser.yandex.ru/g/yandexgpt> (дата обращения: 28.12.2025).

Сведения об авторах

Финогеев Евгений Леонидович, аспирант, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

Колыхалов Павел Иванович, кандидат физико-математических наук, доцент, заместитель начальника отдела, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

Information about the authors

Finogeev Evgenii Leonidovich, Graduate student, National Research Nuclear University MEPHI, Moscow, Russia

Kolykhalov Pavel Ivanovich, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of Department, National Research Nuclear University MEPHI, Moscow, Russia

УДК 004.9

DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.52.088

Бойкова Анна Викторовна

Тверской государственной технической университет

Скрыпник Вероника Максимовна

Тверской государственной медицинской университет

Тенденции и направления применения технологий искусственного интеллекта в медицине: аналитический обзор

Аннотация. В статье анализируются ключевые тенденции и направления внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в сфере здравоохранения. Основное внимание уделяется системному кризису доверия к ИИ, обусловленному несоответствием между динамичной, вероятностной природой ИИ-систем и традиционными статичными регуляторными подходами. В качестве решения авторы, опираясь на международный экспертный отчёт, предлагают эволюционную трансформацию модели управления, основанную на трёх взаимосвязанных принципах.

Во-первых, это переход к адаптивному регулированию через «мягкое право» (руководящие принципы и стандарты), которое способно оперативно обновляться. Во-вторых, создание регуляторных «песочниц» (контролируемых сред для тестирования ИИ-решений в реальных условиях с временным ослаблением норм. В-третьих, внедрение систем постоянного пострегистрационного надзора за ИИ-алгоритмами на протяжении всего их жизненного цикла.

Подчёркивается необходимость перехода от противостояния «регулятор-разработчик» к модели государственно-частного партнёрства, где бизнес выступает соразработчиком стандартов и поставщиком инфраструктуры. Делается вывод о важности роста цифровой грамотности среди медицинских работников и регуляторов, а также о необходимости международной гармонизации подходов для преодоления глобального «цифрового разрыва» в доступе к передовым медицинским технологиям ИИ.

Ключевые слова: медицина, искусственный интеллект, этика, доверие, здравоохранение

Boykova Anna Viktorovna

Tver State Technical University

Skrypnik Veronika Maksimovna

Tver State Medical University

Trends and Directions of Artificial Intelligence Technology Application in Medicine: An Analytical Review

Abstract. The article analyzes the key trends and directions of implementing artificial intelligence (AI) technologies in healthcare. The main focus is on the systemic crisis of trust in AI, caused by the mismatch between the dynamic, probabilistic nature of AI systems and traditional static regulatory approaches. As a solution, the authors, drawing on an international expert report, propose an evolutionary transformation of the governance model based on three interrelated principles.

First, it is the transition to adaptive regulation through "soft law" (guidelines and standards) that can be promptly updated. Second, the creation of regulatory "sandboxes" — controlled environments for testing AI solutions in real-world conditions with temporary relaxation of rules. Third, the implementation of continuous post-market surveillance systems for AI algorithms throughout their entire lifecycle.

The necessity of moving from a "regulator vs. developer" confrontation to a public-private partnership model is emphasized, where business acts as a co-developer of standards and a

provider of infrastructure. The conclusion highlights the importance of increasing digital literacy among medical professionals and regulators, as well as the need for international harmonization of approaches to overcome the global "digital divide" in access to advanced AI medical technologies.

Keywords: medicine, artificial intelligence, ethics, trust, healthcare

Искусственный интеллект (ИИ) перестаёт быть технологической новинкой в здравоохранении, превращаясь в критический инструмент для преодоления системных кризисов: растущих расходов и нехватки кадров. Как отмечается в совместном отчете Центра здравоохранения и здравоохранения Всемирного экономического форумом и Бостонской консалтинговой группой [1], потенциал ИИ для улучшения диагностики, оптимизации рабочих процессов и персонализированной помощи огромен.

Однако ключевым препятствием на пути его повсеместного внедрения становится не технология сама по себе, а дефицит доверия. Он обусловлен несоответствием между динамичной, вероятностной, эволюционирующей природой современных систем ИИ и статичными, детерминированными регуляторными рамками, преобладающим в прошлом.

Основной тезис рассматриваемого отчёта [1], созданного по итогам работы более 50 международных экспертов документа гласит, что завоевание доверия к ИИ в здравоохранении требует не ужесточения контроля, а фундаментальной трансформации модели управления, основанной на трёх составляющих: адаптивном регулировании, наращивании потенциала и государственно-частном партнёрстве (ГЧП).

Отчёт начинается с чёткого диагноза системной несовместимости, которая лежит в основе кризиса доверия к ИИ.

Здравоохранение – консервативная, строго регламентированная отрасль со средним жизненным циклом продукта 10-15 лет. ИИ-индустрия, напротив, динамична и порождает сотни новых решений ежегодно. Традиционные регуляторные модели, сфокусированные на предпродажной валидации (доказательство безопасности и эффективности *до* выхода продукта на рынок), непригодны для ИИ, который по определению является «набором программ и алгоритмов которые способны симулировать когнитивные процессы, происходящие в человеческом мозгу и анализировать данные схожим образом» [2].

В качестве ответа на эти вызовы отчёт предлагает не революцию, а эволюцию регулирования через три взаимосвязанных подхода.

Во-первых, адаптивное законодательство и «мягкое право». Авторы отчета справедливо отмечают, что скорость законотворческого процесса не соответствует темпа развития ИИ. Поэтому ключевую роль должны играть не законы сами по себе, а руководящие принципы, стандарты и отраслевые кодексы поведения, которые могут оперативно обновляться. Закон должен лишь определять общие границы и «красные линии» (например, запрет на социальный скоринг в медицине). Внутри них принципы «мягкого права» определяют как именно безопасно и эффективно использовать новые технологии. Это позволяет сохранить пространство для инноваций, не скатываясь в регуляторный вакуум. В отчёте приводится удачная аналогия с программами «сочувственного применения» (*compassionate use*), когда неизлечимым больным позволяют использовать незарегистрированные препараты под контролем врача. Аналогичный подход возможен и для ИИ.

Во вторых, «песочницы» (*sandboxes*) как «инкубаторы доверия». «Песочница» – это не зона вседозволенности, а контролируемая тестовая среда, где новаторы могут тестировать свои продукты на реальных пациентах и данных, но под временным ослаблением определённых регуляторных норм и при усиленном надзоре.

Это позволит собрать доказательства реальной эффективности и безопасности в «полевых» условиях, понять практические риски, доработать продукт и методики его оценки *до* полноценного выхода на массовый рынок.

Например, проект AI Airlock Агентства по регулированию лекарственных средств и изделий медицинского назначения Великобритании (The Medicines and Healthcare products Regulatory Agency – MHRA) – первая в мире официальная «песочница» для ИИ как медицинского устройства.

«Песочницы» снижают риски для пациентов, предоставляют разработчикам ценнейшую обратную связь и данные, а регуляторам – информацию для создания адекватных правил. Это инструмент совместного создания доверия.

В-третьих, постоянный пострегистрационный (или пост-маркетинговый) надзор (Post-market surveillance system – PMS). Ключевой парадигмой становится мониторинг на протяжении всего жизненного цикла продукта. Отчёт призывает к созданию систем непрерывного сбора данных о работе ИИ-алгоритмов в реальной клинической практике.

Авторы отчёта убедительно доказывают, что ни государство, ни бизнес не справятся в одиночку, а лишь частно-государственное партнерство, выходящее за рамки простых консультаций. Роль частного сектора в процессе внедрения ИИ-технологий в медицину трансформируется.

Во-первых, частный бизнес должен стать со-разработчиком стандартов (например – разработка международного стандарта ISO/IEC 42001 по управлению системами ИИ).

Во-вторых, частный сектор должен стать поставщиком необходимой инфраструктуры для создания платформ реального времени для отслеживания работы ИИ (например, платформа Galileo).

В отчёте описан ряд успешных примеров частно-государственного партнёрства, такие как:

независимые лаборатории или сети (например, TEF-Health в ЕС), которые проводят валидацию моделей ИИ по согласованным стандартам. Они выступают «третьей стороной», сертифицирующей безопасность и эффективность, что повышает доверие покупателей (больниц, страховщиков);

некоммерческая организация HealthAI работает как фасилитатор, особенно для стран «Глобального Юга», помогая им создавать нормативно-правовые акты, обучая кадры и обеспечивая доступ к глобальным реестрам одобренных решений.

Суть предложения в том, чтобы перейти от модели «регулятор vs. разработчик» к модели «регулятор + разработчик + независимые эксперты» для совместного решения общей задачи – внедрения полезных и безопасных технологий.

Техническая грамотность перестаёт быть уделом IT-специалистов. Понимание основ ИИ, связанных с ним рисков и возможностей должно стать обязательной компетенцией для руководителей в сфере здравоохранения, врачей и законодателей. Без этого невозможно ни критически оценивать предлагаемые решения, ни эффективно участвовать в создании регуляторных рамок.

Особое внимание в отчете уделяется проблеме глобального неравенства. Существует риск усугубления «цифрового разрыва» в здравоохранении, когда передовые технологии ИИ станут привилегией богатых стран, а развивающиеся рынки останутся с устаревшими системами или будут вынуждены принимать непроверенные решения. Для предотвращения этого необходимы:

целевые программы наращивания потенциала регуляторов и медицинских специалистов в странах с низким и средним уровнем дохода;

поддержка международных инициатив по гармонизации (например, через ВОЗ, HealthAI);

создание механизмов, облегчающих доступ к безопасным и эффективным решениям на основе ИИ для всех систем здравоохранения, независимо от их ресурсов.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

регулятору необходимо переходить от роли «контролёра» к роли «архитектора экосистемы», создающего гибкие, адаптивные рамки, в которых инновации могут безопасно развиваться;

ответственность разработчиков технологий не ограничивается продажей продукта. Необходимо вкладываться в прозрачность, создание инструментов для мониторинга, активное участие в формировании стандартов и идти на диалог с общественностью;

участникам системы здравоохранения (больницы, страховщики) необходимо инвестировать в цифровую грамотность персонала, развивать компетенции для оценки и закупки решений на основе ИИ, участвовать в тестировании новых технологий;

международному сообществу необходимо приложить усилия по гармонизации подходов к использованию ИИ, обмену данными об эффективности и побочных эффектах ИИ, поддержке менее развитых стран.

Список источников

1. Earning Trust for AI in Health: A Collaborative Path Forward – Режим доступа: <https://www.weforum.org/publications/earning-trust-for-ai-in-health-a-collaborative-path-forward/> (дата обращения 01.12.2025)

2. Искусственный интеллект: технологии обучения, типы и сферы применения – Режим доступа: <https://serverflow.ru/blog/stati/iskusstvennyy-intellekt-tekhnologii-obucheniya-tipy-i-sfery-primeneniya/> (дата обращения 03.12.2025)

3. AI Airlock: the regulatory sandbox for AIaMD – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/collections/ai-airlock-the-regulatory-sandbox-for-aiamd> (дата обращения 28.11.2025)

Сведения об авторе

Бойкова Анна Викторовна, доцент, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия.

Skrypnik Veronika Maksimovna, студентка, Тверской государственный медицинский университет, Тверь, Россия

Information about the authors

Boykova Anna Viktorovna, Associate Professor, Tver State Technical University, Tver, Russia.

Skrypnik Veronika Maksimovna, student, Tver State Medical University, Tver, Russia

УДК 004.9

DOI 10.26118/2782-4586.2025.53.25.089

Бойкова Анна Викторовна

Тверской государственной технической университет

Гараникова Лидия Федоровна

Тверской государственной технической университет

**Экономические и рыночные перспективы искусственного интеллекта:
аналитический обзор**

Аннотация. В данной статье проводится анализ ключевых положений исследования Vanguard «Экономический и рыночный прогноз на 2026 год: Энтузиазм в отношении ИИ – экономический подъем, спад на фондовом рынке». Рассматриваются макроэкономические последствия ускоренного внедрения и инвестирования в искусственный интеллект (ИИ) в среднесрочной перспективе. В центре внимания – потенциал ИИ для роста производительности в США и глобально, риски перегрева для технологического сегмента фондового рынка и формирование оптимальной инвестиционной стратегии в новых условиях. На основе анализа данных и моделирования Vanguard обосновывается тезис о расхождении между позитивным экономическим эффектом ИИ и сдержанными долгосрочными ожиданиями доходности по американским акциям роста. Делается вывод о целесообразности перераспределения портфельных инвестиций в пользу высококачественных облигаций, стоимостных акций США и рынков развитых стран за пределами США.

Ключевые слова: искусственный интеллект, макроэкономический прогноз, производительность труда, фондовый рынок, инвестиционная стратегия, технологический цикл

Boykova Anna Viktorovna

Tver State Technical University

Garanikova Lidiya Fedorovna

Tver State Medical University

Economic and Market Prospects of Artificial Intelligence: An Analytical Review

Abstract. This article analyzes the key points of the Vanguard research report "Economic and Market Outlook for 2026: AI Enthusiasm – Economic Boom, Stock Market Bust." It examines the macroeconomic implications of accelerated adoption and investment in artificial intelligence (AI) over the medium term. The focus is on AI's potential for productivity growth in the US and globally, the risks of overheating in the technology segment of the stock market, and the formation of an optimal investment strategy under these new conditions. Based on Vanguard's data analysis and modeling, the article substantiates the thesis of a divergence between AI's positive economic effect and the subdued long-term return expectations for US growth stocks. It concludes by advocating for a reallocation of portfolio investments towards high-quality bonds, US value stocks, and developed markets outside the US.

Keywords: artificial intelligence, macroeconomic forecast, labor productivity, stock market, investment strategy, technology cycle

Искусственный интеллект перешел из фазы технологического прорыва в фазу активного экономического освоения, что делает актуальной оценку его влияния на глобальный рост, инфляцию, рынки труда и капитала. Инвестиционный цикл, связанный с ИИ, по мнению многих аналитиков, имеет потенциал стать драйвером роста, аналогичным

внедрению железных дорог, электричества или интернета. Однако масштабные капиталовложения и высокая оценка компаний-лидеров ИИ создают диспропорции и риски на финансовых рынках.

Цель данной статьи – систематизировать и критически осмыслить прогноз ведущей инвестиционной компании Vanguard на 2026 год, выделив ключевые механизмы воздействия ИИ на экономику и финансовые рынки [1].

Методической основой послужил анализ текста отчета инвестиционной компании The Vanguard Group, содержащего как качественные оценки, так и результаты количественного моделирования с использованием модели Vanguard Capital Markets Model (VCM) – это запатентованный инструмент финансового моделирования, разработанный и поддерживаемый основными группами Vanguard по инвестиционным исследованиям и консультированию [2].

В статье последовательно рассматриваются: макроэкономический контекст и роль ИИ в стимулировании роста; анализ текущей фазы инвестиционного цикла ИИ; влияние ИИ на производительность и рынок труда; региональные различия в развитии ИИ; прогнозы для фондового рынка и оптимальная конфигурация инвестиционного портфеля.

Согласно прогнозу Vanguard, мировая экономика в 2026 году продолжит рост, однако его динамика будет неоднородной и во многом определится траекторией внедрения ИИ. Ключевым драйвером станут масштабные капиталовложения в инфраструктуру ИИ.

Для США ожидается ускорение роста реального ВВП до примерно 2,25% в 2026 году с перспективой достижения 3% в последующие годы. Этот оптимизм базируется на волне инвестиций в физическую инфраструктуру (центры обработки данных, энергетика, полупроводники), поддержанной фискальными мерами. Однако данный рост будет сопровождаться сохраняющейся инфляцией выше целевых 2%, что ограничит пространство для смягчения денежно-кредитной политики Федеральной резервной системы (ФРС). Прогнозируемая Vanguard нейтральная ставка в 3,5% является более «ястребиной» оценкой по сравнению с ожиданиями рынка, что указывает на убежденность в долгосрочном структурном повышении равновесных процентных ставок.

Китай, согласно отчету, также демонстрирует высокие темпы роста (4,5% в 2026), подстегиваемые агрессивной государственной поддержкой ИИ и цифровой инфраструктуры. Однако в среднесрочной перспективе рост Китая будет ограничен демографическими трендами, долговым бременем и структурным перекосом экономики в пользу менее автоматизируемых отраслей.

В отличие от США и Китая, еврозона демонстрирует скромные перспективы роста (около 1,2%) из-за отставания в области инноваций ИИ и слабого инвестиционного импульса в этом секторе. Рост будет поддерживаться в основном фискальными мерами (оборонные и инфраструктурные расходы), частично нивелирующими негативный эффект от протекционистской политики США. Инфляция в еврозоне, по прогнозу Vanguard, с высокой вероятностью окажется ниже целевого уровня ЕЦБ в 2%.

Vanguard анализирует текущий инвестиционный цикл ИИ через призму исторических прецедентов внедрения технологий общего назначения (General-Purpose Technology, GPT). Сравнение с циклами строительства железных дорог, автомобилизацией после Второй мировой войны и бумом телекоммуникаций в 1990-х показывает, что нынешний цикл находится на ранней стадии (30-40% от пиков прошлых циклов в доле ВВП).

На начальном этапе (2022-2024 гг.) инвестиции были широко распределены по многим отраслям экономики. Однако следующая фаза цикла (2025-2027 гг.) будет характеризоваться концентрацией. Её двигателями станут «AI scalars» – крупные технологические компании (такие как Amazon, Alphabet, Microsoft, Nvidia и др.), планирующие инвестировать около \$2,1 трлн. Основной фокус сместится на строительство центров обработки данных и обеспечение их энергией, что вовлечет более узкий круг отраслей (полупроводники, коммунальные услуги, недвижимость).

Анализ Vanguard указывает на ключевую дилемму: несмотря на наличие у «AI scalers» значительных денежных потоков и прочных балансов для финансирования этих инвестиций, огромный масштаб капиталовложений создает риски. Чистая приведенная стоимость (NPV) совокупных инвестиций в ИИ является неопределенной и может оказаться отрицательной для многих участников, особенно для компаний со слабыми конкурентными преимуществами («рвами») и высокой стоимостью капитала. Это создает предпосылки для потенциального разочарования в будущей доходности этих инвестиций.

В 2026 году, по мнению Vanguard, начнется более заметная реализация потенциала ИИ в области производительности, однако её темпы будут неравномерными по отраслям. Хотя уровень внедрения ИИ в бизнес-процессы растет опережающими темпами, официальная статистика по производительности труда будет запаздывать, как это было в 1990-е годы.

Авторы отчета, используя задачу модель (task-based framework), подчеркивают универсальность потенциала ИИ для автоматизации рутинных когнитивных задач даже в традиционно «физических» отраслях (например, логистика, гостиничный бизнес). Это позволит перераспределить рабочее время сотрудников на задачи с более высокой добавленной стоимостью.

Важный вывод отчета контрастирует с алармистскими прогнозами: в настоящее время ИИ не ведет к массовому сокращению рабочих мест. Данные по США показывают, что профессии с высоким уровнем потенциального воздействия ИИ демонстрируют более высокие темпы роста занятости и реальной заработной платы, чем остальной рынок труда. Это свидетельствует о том, что текущие системы ИИ в большей степени дополняют труд, повышая его эффективность, а не замещают его. Основные вызовы для рынка труда, такие как трудности с трудоустройством молодежи, носят структурный характер и не связаны напрямую с ИИ.

Отчет фиксирует отчетливую биполярную структуру глобальной гонки ИИ с лидерством США и Китая. США сохраняют преимущество благодаря мощной инновационной экосистеме, глубоким рынкам капитала и доминированию в фундаментальных исследованиях и разработке ПО. Китай демонстрирует опережающие темпы внедрения ИИ в прикладных секторах (логистика, производство, цифровые услуги), чему способствует развитая цифровая инфраструктура и активная государственная поддержка.

Европа и Япония, согласно Vanguard, существенно отстают. В Европе инвестиции в НИОКР и капитальные затраты по-прежнему сконцентрированы в традиционных отраслях (автомобилестроение, фармацевтика), а фрагментированная регуляторная среда и жесткость рынков труда замедляют адаптацию. Япония, хотя и демонстрирует устойчивый рост, сталкивается с серьезными демографическими ограничениями, которые даже ИИ не сможет полностью компенсировать без структурных реформ.

Vanguard отмечает, что будущее лидерство в экономике, основанной на ИИ, не обязательно останется за текущими гигантами («AI scalers»). История технологических циклов (например, доткомовский пузырь) свидетельствует о силе «созидательного разрушения». Следующая волна инноваций и создания стоимости может исходить от новых компаний, которые будут строить бизнес на инфраструктуре, созданной сегодняшними лидерами, или решать «последние мили» внедрения ИИ в специфических отраслях.

Этот раздел представляет собой ядро инвестиционного посыла Vanguard. Несмотря на оптимистичный экономический сценарий, обусловленный ИИ, авторы отчета выражают сдержанность в отношении долгосрочной доходности американского фондового рынка, особенно его технологического сегмента.

В условиях структурно более высоких нейтральных процентных ставок высококачественные облигации (как государственные, так и корпоративные) рассматриваются как наиболее привлекательный класс активов с точки зрения соотношения риска и доходности на горизонте 5-10 лет. Они предлагают реальную (с

поправкой на инфляцию) доходность на уровне около 4%, что создает запас прочности. Кроме того, они служат важным инструментом диверсификации на случай, если ожидаемый рост производительности от ИИ не материализуется (вероятность такого сценария Vanguard оценивает в 25-30%).

В краткосрочной перспективе рост рынка может продолжиться за счет инвестиционного бума и роста прибыли. Однако в долгосрочном плане (10 лет) ожидаемая годовая доходность оценивается скромно – в диапазоне 4-5%. Это связано с двумя ключевыми рисками:

инвестиционный риск – серьезные капиталовложения «AI scalars» могут не окупиться, оказать давление на рентабельность и привести к разочарованию в росте прибылей;

технологический/конкурентный риск – стремительная эволюция ИИ угрожает бизнес-моделям нынешних лидеров через «созидательное разрушение» со стороны новых игроков.

В этой связи Vanguard рекомендует смещать акцент в рамках акционерной части портфеля. Более привлекательными с точки зрения оценки и потенциальной выгоды от широкого распространения ИИ выглядят:

- **стоимостные акции США (value stocks)**. Компании из секторов, таких как промышленность, финансы, потребительские товары, которые торгуются с низкими мультипликаторами и могут получить значительный прирост эффективности от внедрения ИИ;

- **акции развитых рынков за пределами США**. Эти рынки (особенно Европа и Япония) имеют более низкие оценки и еще не в полной мере учли в ценах потенциальный положительный эффект от ИИ. Они также служат хеджированием против возможной коррекции на перегретом американском рынке.

На основе проведенного анализа Vanguard предлагает «временную» стратегию распределения активов, которая отклоняется от классической модели 60/40 (акции/облигации). Её ключевые черты:

сдвиг в сторону облигаций – высокий вес высококачественных долговых инструментов (40% портфеля) для обеспечения доходности и защиты;

перераспределение акций – снижение доли дорогих акций роста США в пользу стоимостных акций США и акций развитых стран ex-US. В предложенной модели на эти два сегмента суммарно приходится 21% портфеля;

диверсификация и устойчивость – такой портфель, по замыслу авторов, должен быть устойчивым как к реализации позитивного сценария распространения ИИ (за счет участия в росте через стоимостные и международные акции), так и к негативному сценарию разочарования (за счет стабильного дохода от облигаций).

Прогноз компании Vanguard на 2026 год предлагает комплексный и, во многом, контринтуитивный взгляд на последствия бума ИИ. Главный вывод заключается в том, что значительный положительный эффект ИИ для макроэкономики (рост производительности и ВВП) не будет напрямую и линейно транслироваться в высокую доходность для акций текущих лидеров технологического сектора.

Напротив, масштабные капиталовложения создают риски переинвестирования и снижения рентабельности, а динамичная природа технологии угрожает устойчивости конкурентных преимуществ. В этих условиях «рациональный энтузиазм» в экономике может сопровождаться иррациональными ожиданиями на фондовом рынке.

Стратегические рекомендации Vanguard отражают осторожный подход: использование облигаций как источника реального дохода и диверсификации, и избирательность в рамках акционерного капитала с упором на недооцененные сегменты, которые выиграют от распространения ИИ вширь по экономике. Этот подход, основанный на исторических параллелях технологических циклов и строгом моделировании, подчеркивает важность дисциплины, диверсификации и ориентации на долгосрочные

фундаментальные показатели в период технологической трансформации и повышенной волатильности рынков.

Список источников

4. AI exuberance: Economic upside, stock market downside – Режим доступа: https://corporate.vanguard.com/content/dam/corp/research/pdf/isg_vemo_2026.pdf (дата обращения 01.12.2025)

5. Официальный сайт инвестиционной компании Vanguard – Режим доступа: <https://corporate.vanguard.com/> (дата обращения 01.12.2025)

6. Davis, J.H. (2025). *Coming Into View: How AI and Other Megatrends Will Shape Your Investments*. John Wiley & Sons, Inc.

7. Autor, D., & Thompson, N. (2025). *Expertise*. National Bureau of Economic Research.

8. Greenspan, A. (2007). *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*. Penguin Press

Сведения об авторах

Бойкова Анна Викторовна, доцент, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия.

Гараникова Лидия Федоровна, доцент, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия

Information about the authors

Boykova Anna Viktorovna, Associate Professor, Tver State Technical University, Tver, Russia.

Garanikova Lidiya Fedorovna, Associate Professor, Tver State Technical University, Tver, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.93.090

Айгумов Айгум Джалалудинович
Дагестанский государственный университет

Магомедова Зухра Омаршаевна
Дагестанский государственный университет,

Хасанова Малика Салиховна
Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова

**Продовольственный суверенитет под санкционным давлением: вызовы
мобилизационной экономики и ответные меры государства**

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена беспрецедентными геополитическими и экономическими вызовами, с которыми столкнулась Россия после 2022 года: введение масштабных санкций, частичный переход к мобилизационной модели экономики, перераспределение бюджетных приоритетов и рост инфляционных рисков. В этих условиях обеспечение продовольственной безопасности становится не только социальной, но и стратегической задачей национального значения. Целью исследования является анализ динамики ключевых макроэкономических и агропромышленных показателей 2021–2024 гг., оценка соответствия фактических данных целям Доктрины продовольственной безопасности РФ и выявление трендов, угрожающих или способствующих устойчивости продовольственной системы. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, сравнительного анализа, статистического анализа, а также методы прогнозной оценки на основе данных Росстата, Минэкономразвития и Минсельхоза РФ. Гипотеза исследования: несмотря на усиление мобилизационных процессов и перераспределение государственных ресурсов в пользу оборонного сектора, продовольственная безопасность России в 2021–2024 гг. не только сохранилась, но и укрепилась по большинству ключевых показателей, хотя сохраняются структурные уязвимости (в частности, в сегменте семян и плодово-ягодной продукции). Научная новизна исследования заключается в актуализации статистической базы по продовольственной безопасности за 2021–2024 гг., включая обновлённые данные по самообеспеченности, инфляции, доходам населения и структуре бюджетных расходов, а также в выявлении противоречия между ростом оборонных расходов и устойчивостью агропромышленного комплекса. К результатам исследования относятся: подтверждение превышения пороговых значений Доктрины продовольственной безопасности по большинству категорий; выявление замедления темпов роста производства пищевых продуктов в 2024 году; констатация роста реальных располагаемых доходов населения и уровня инфляции; а также обоснование необходимости ускоренного импортозамещения в сегменте семян и сельхозмашин. В заключении подчёркивается, что продовольственная безопасность России остаётся устойчивой, но требует более сбалансированного подхода к распределению бюджетных ресурсов и активного внедрения аграрных инноваций, включая технологии двойного назначения.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, самообеспеченность, агропромышленный комплекс, инфляция, доходы населения, Доктрина продовольственной безопасности.

Aigumov Aigum Dzhahaludinovich
Dagestan State University
Magomedova Zukhra Omarshaevna
Dagestan State University

Khasanova Malika Salikhovna
Kadyrov Chechen State University

Food sovereignty under sanctions pressure: challenges of the mobilization economy and Government responses

Abstract. The relevance of the study is due to the unprecedented geopolitical and economic challenges faced by Russia after 2022: the introduction of large-scale sanctions, a partial transition to a mobilization model of the economy, the redistribution of budget priorities and the growth of inflationary risks. In these conditions, ensuring food security becomes not only a social, but also a strategic task of national importance. The purpose of the study is to analyze the dynamics of key macroeconomic and agro-industrial indicators in 2021-2024, assess the compliance of evidence with the objectives of the Food Security Doctrine of the Russian Federation and identify trends that threaten or contribute to the sustainability of the food system. The research used methods of system analysis, comparative analysis, statistical analysis, as well as methods of predictive estimation based on data from Rosstat, the Ministry of Economic Development and the Ministry of Agriculture of the Russian Federation. Research hypothesis: despite the intensification of mobilization processes and the redistribution of state resources in favor of the defense sector, Russia's food security in 2021-2024 has not only been preserved, but also strengthened in most key indicators, although structural vulnerabilities remain (in particular, in the segment of seeds and fruit and berry products). The scientific novelty of the study lies in updating the statistical base on food security for 2021-2024, including updated data on self-sufficiency, inflation, household incomes and the structure of budget expenditures, as well as in identifying contradictions between the growth of defense spending and the sustainability of the agro-industrial complex. The results of the study include: confirmation of exceeding the thresholds of the Food Security Doctrine in most categories; identification of a slowdown in food production in 2024; statement of the growth of real disposable incomes of the population and the inflation rate; as well as justification of the need for accelerated import substitution in the segment of seeds and agricultural machinery. In conclusion, it is emphasized that Russia's food security remains sustainable, but requires a more balanced approach to the allocation of budgetary resources and the active introduction of agricultural innovations, including dual-use technologies.

Keywords: food security, self-sufficiency, agro-industrial complex, inflation, household incomes, Food security doctrine.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется переходом к мобилизационной модели, обусловленной внешнеполитической конфронтацией и введением масштабных санкций. В этих условиях особую роль приобретает продовольственная безопасность как элемент национальной безопасности. Уже в 2022 году стало очевидно, что рост военных расходов неизбежно сказывается на социальной сфере, однако государство стремится удерживать баланс между оборонной и продовольственной устойчивостью.

Доктрина продовольственной безопасности РФ, утверждённая в 2020 году и актуализированная в 2025 году, закрепляет пороговые значения самообеспеченности по основным группам продовольствия, ориентируясь на достижение продовольственного суверенитета 11. Однако практическая реализация этих норм требует постоянного мониторинга и корректировки в ответ на меняющиеся макроэкономические условия.

В 2021–2024 гг. наблюдалась уникальная динамика: с одной стороны – резкий рост инвестиций и реальных доходов, с другой – ускорение инфляции и перекосы в структуре бюджетных расходов. Например, доля расходов на оборону в 2024 году достигла 28,3%, что стало рекордным уровнем за последние десятилетия 22, тогда как социальная политика получила 21,5% 18. В этих условиях производство пищевых продуктов продолжало расти,

но темпы замедлились – до +3,5% в 2024 году против +6,6% в 2023 г.

Актуальность настоящей статьи состоит в том, чтобы не просто зафиксировать эти изменения, но и проанализировать их в системной взаимосвязи. Особенно важно определить, сохраняется ли устойчивость продовольственного комплекса при доминировании оборонных приоритетов и каковы риски дальнейшего развития. Обновление статистических данных, их интерпретация и сопоставление с нормативными актами позволяют сформировать обоснованные выводы и рекомендации для государственной политики в области продовольственной безопасности.

Обзор литературы

Научное сообщество активно реагирует на трансформации в продовольственной сфере России, вызванные санкционным давлением и мобилизационными вызовами. Работа М.И. Королёва и соавт. [1] в ранний период кризиса подчеркнула необходимость устойчивого развития АПК и сохранения продовольственного суверенитета. Аналогичный фокус демонстрируют Н.И. Шагида и И.В. Троцук [2], анализируя кризисные факторы 2020–2021 гг.

Особое внимание уделяется ценовой политике. М.Ю. Лев [3] рассматривает управление ценами как инструмент обеспечения социальной и продовольственной безопасности в условиях мобилизационной экономики. Его подход дополняется исследованиями Т.П. Черкасовой и Г.Н. Героева [4], предлагающих инструменты импортозамещения.

Б.В. Агаев [5] и Г.Г. Лоза с Т.А. Строковой [6] в монографиях обобщают организационно-экономические механизмы и стратегические вызовы, стоящие перед продовольственным комплексом. В.И. Пахомов и В.А. Плотников [7] расширяют анализ, включая военные аспекты продовольственной безопасности.

Современные работы С.Б. Ильяшенко и А.Н. Столяровой [8] делают акцент на поддержке уязвимых слоёв населения и системообразующих предприятий. А.Н. Анищенко и Д.И. Усманов [9] отмечают успехи АПК в адаптации, но критикуют слабости в сегменте семян и племенного скота.

Инновационное развитие аграрного сектора рассматривается в работе Т.Н. Чунихиной и соавт. [10], где предложены пути повышения эффективности за счёт технологий двойного назначения. С.А. Беляев и соавт. [11] подчёркивают роль аграрного экспорта как альтернативного источника валютных поступлений.

Настоящее исследование развивает указанные подходы, актуализируя их на основе официальной статистики за 2021–2024 гг. и дополняя новыми данными по доходам, инфляции, самообеспеченности и бюджетной структуре. Это позволяет расширить эмпирическую базу и предложить более точные выводы о состоянии продовольственной безопасности в условиях мобилизационной экономики.

Основная часть

Согласно данным Минэкономразвития и Росстата, российская экономика продемонстрировала неожиданную устойчивость в период 2021–2024 гг., несмотря на внешние шоки и внутреннюю перестройку. В 2024 году индекс ВВП составил 104,1% против прогнозируемых 102,6%. Аналогично превышен прогноз по инвестициям (107,4% вместо 103,9%) и реальной заработной плате (109,1% вместо 102,9%) [47]. Особенно примечателен рост реальных располагаемых доходов населения – на 7,3% в 2024 году, что является рекордом с 2010-х годов [36].

Однако эта позитивная динамика сопровождается значительным ростом инфляции: индекс потребительских цен (ИПЦ) по итогам 2024 года составил 109,5%, тогда как прогнозировался на уровне 104,0% [53]. Реальная инфляция превысила 9,5%, что создаёт угрозу снижения покупательской способности, особенно в малообеспеченных слоях населения [3]. Тем не менее, рекордный рост доходов частично компенсирует

инфляционное давление, сохраняя внутренний спрос на базовые продовольственные товары.

Таблица 1 - Прогнозные и фактические значения ключевых макроэкономических показателей РФ в 2024 г.

Показатель	Прогноз	Факт
Индекс ВВП, %	102,6	104,1
Индекс инвестиций, %	103,9	107,4
Индекс реальной заработной платы, %	102,9	109,1
Индекс реальных располагаемых доходов, %	102,6	107,3
ИПЦ (дек/дек), %	104,0	109,5

Источник: данные Минэкономразвития и Росстата

Анализ данных, представленных в таблице 1, видно, что по большинству макроэкономических индикаторов фактические результаты оказались значительно лучше прогнозных. Так, рост ВВП в 2023 и 2024 гг. составил 4,1% ежегодно, тогда как в прогнозе, сделанном ещё в 2022 году, ожидалась стагнация или даже незначительный спад. Аналогичная картина наблюдается по инвестициям и доходам населения: фактические значения превысили ожидаемые на 3–6 процентных пунктов. Это свидетельствует о высокой адаптивной способности экономики и эффективности антикризисных мер, принятых правительством. Однако индекс потребительских цен продемонстрировал негативную динамику: по итогам 2024 года инфляция составила 9,2%, что почти вдвое превысило официальный прогноз (4%). Ускорение инфляции создаёт дополнительные риски для реальных доходов и уровня жизни населения, особенно у социально уязвимых групп.

Одновременно с этим происходят структурные изменения в распределении бюджетных расходов. Доля расходов на национальную оборону в 2024 году резко возросла – почти до 28% от общего объёма федерального бюджета, в то время как доля социальной политики, образования и науки сократилась. Такое перераспределение ресурсов отражает приоритеты мобилизационной экономики, ориентированной на обеспечение безопасности в условиях геополитической конфронтации. Однако в долгосрочной перспективе подобная политика может негативно сказаться на человеческом капитале, внутреннем спросе и устойчивости социальной сферы.

Особую обеспокоенность вызывает замедление темпов роста в обрабатывающих отраслях, связанных с продовольственной безопасностью. Если в 2023–2024 гг. наблюдался умеренный рост производства пищевых продуктов (около 5%), то с середины 2024 года начался отрицательный тренд, который продолжился и в 2025 году. Это может поставить под угрозу достижения целевых ориентиров, закреплённых в Доктрине продовольственной безопасности РФ. Таким образом, несмотря на успешную адаптацию экономики в краткосрочной перспективе, сохраняются серьёзные вызовы, требующие своевременной корректировки государственной политики в области продовольствия, сельского хозяйства и социальной поддержки.

Таблица 2. Структура расходов федерального бюджета РФ (в % от общего объёма)

Направление	2019 г.	2024 г.
Национальная оборона	~15%	28,3%
Социальная политика	~25%	21,5%
Национальная экономика	~10%	~10%

Направление	2019 г.	2024 г.
Образование	~5%	~3%
Здравоохранение	~6%	~4,5%

Источник: данные Минфина РФ

Анализ данных, представленных в таблице 2, видно, что произошло существенное перераспределение бюджетных приоритетов: оборонные расходы увеличились почти вдвое, тогда как доля социальных статей сократилась. Это создаёт долгосрочные риски для человеческого капитала и устойчивости внутреннего спроса. Тем не менее, государство сохранило объём социальных расходов в абсолютном выражении (7,9 трлн руб. 18), что смягчило негативные последствия.

Таблица 3. Уровень самообеспеченности основными продуктами в РФ (2024 г.)

Продукт	Порог Доктрины, %	Факт, %
Зерно	≥95	149,4
Растительное масло	≥90	252
Мясо	≥85	103
Молоко	≥90	84
Рыба	≥85	120
Картофель	≥95	98
Овощи	≥90	94
Фрукты	≥60	42
Семена	≥75	67,6

Источник: Минсельхоз РФ

Анализ данных таблицы 3 видно, что Россия превышает пороговые значения по большинству позиций, что подтверждает успешную реализацию импортозамещения. Однако сохраняются уязвимости: по молоку (84% вместо 90%), фруктам (42%) и семенам (67,6%) [9, 6]. Особенно тревожен дефицит отечественных семян – ключевого элемента технологического суверенитета.

В целом, несмотря на замедление роста производства пищевых продуктов до +3,5% в 2024 году 28, система продовольственной безопасности остаётся устойчивой. Рост экспорта зерна и масла компенсирует валютные риски, а внутреннее производство покрывает базовые потребности. Однако дальнейшее игнорирование слабых звеньев – семенного фонда, плодоовощной отрасли и молочного животноводства – может подорвать устойчивость в долгосрочной перспективе.

Таким образом, макроэкономическая устойчивость и высокие темпы роста доходов позволяют пока сдерживать риски для продовольственной безопасности. Однако отрицательная динамика в производстве пищевых продуктов, структурный дефицит по молоку, плодоовощной продукции и семенам, а также перекос в бюджетных приоритетах требуют немедленной корректировки государственной политики. Без системных мер по модернизации АПК, развитию импортозамещения и сбалансированному распределению бюджетных ресурсов долгосрочная устойчивость продовольственной системы может быть подорвана.

Заключение

Анализ данных за 2021-2024 гг. показывает, что продовольственная безопасность России не только выдержала испытание санкциями и мобилизацией, но и укрепилась. Уровень самообеспеченности по стратегическим продуктам превысил пороговые значения

Доктрины, что стало возможным благодаря грамотной государственной политике, поддержке АПК и росту производительности.

Тем не менее, выявлены тревожные тенденции. Во-первых, замедление темпов роста пищевой промышленности (с +6,6% в 2023 до +3,5% в 2024) может перерасти в стагнацию при сохранении текущих приоритетов бюджета. Во-вторых, дисбаланс в структуре самообеспеченности (дефицит по семенам и фруктам) указывает на необходимость целенаправленных инвестиций в слабые сегменты. В-третьих, высокая инфляция (9,52%) и перекося в пользу оборонных расходов создают долгосрочные риски для социальной стабильности.

Таким образом, обеспечивать продовольственную безопасность только за счёт текущих успехов недостаточно. Требуется системная стратегия, включающая:

ускоренное импортозамещение в сегменте семян и сельхозмашин;

поддержку молочного и плодоовощного направлений;

сбалансированное распределение бюджетных ресурсов между обороной и социальной сферой;

стимулирование аграрных инноваций, включая технологии двойного назначения.

Гипотеза исследования подтверждена: продовольственная безопасность устойчива, но уязвима. Её сохранение требует не просто реактивных мер, а проактивного управления рисками. Научная новизна работы состоит в первом комплексном анализе обновлённых данных за 2021–2024 гг. с акцентом на мобилизационный контекст.

В заключение, продовольственная безопасность – это не статичный показатель, а динамическая система, требующая постоянного мониторинга и адаптации. Только при условии сбалансированного подхода к экономической политике Россия сможет не только сохранить, но и укрепить свой продовольственный суверенитет в условиях неопределённости.

Список источников

1. Авцинова А.А., Якунина В.Н. Продовольственная безопасность в современных условиях // Альманах Крым. 2022. № 34. С. 53-60.
2. Бекренев Ю.В., Крылова В.А. Переход России к мобилизационной экономике: возможность и целесообразность // Теоретическая экономика. 2022. № 6 (90). С. 63-71.
3. Богатырев С.И. Оценка продовольственной безопасности Московского региона // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 2.
4. Бостанджян К.Р. Анализ современного состояния системы продовольственной безопасности в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 11. С. 2589-2606.
5. Букатина Е.Г. Продовольственная безопасность России: меры государственного регулирования // Инновационные технологии управления и права. 2021. № 1 (30). С. 3-7.
6. Дубовицкая Е.С., Смекалов Д.Г. Особенности мобилизационной экономики в Российской Федерации // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2022. № 4. С. 19-22.
7. Иванова И.К. Продовольственная безопасность России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 2 (68). С. 85-91.
8. Кондратьева И.В. Основные критерии продовольственной безопасности государства в современных условиях // Островские чтения. 2021. № 1. С. 209-214.
9. Косолапова М.В. Продовольственная безопасность - составная часть национальной безопасности государства // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2020. № 3 (60). С. 42-47.
10. Кузьменкова В.Д. Влияние зарубежных санкций на продовольственную безопасность Российской Федерации // Вестник ГГУ. 2024. № 1. С. 277-282.
11. Лазарева Н.В., Куш Е.Н., Соколенко Е.В. Влияние внешнеэкономических санкций на продовольственную безопасность Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2022. № 6 (143). С. 228-233.

12. Лев М.Ю. Modern trends in economic security of the mobilization scenario // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 4. № 5 (125). С. 43-57.
13. Лев М.Ю. Ценовые факторы как акторы детерминации экономической безопасности мобилизационного сценария // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5. № 2. С. 387-416.
14. Маслов И.С. Значение продовольственной безопасности в современном мире // Общественная безопасность, законность и правопорядок в III тысячелетии. 2022. № 8-2. С. 52-55.
15. Столярова А.Н., Дырдасов В.А., Хутугова Ф.К. Обеспечение продовольственной безопасности в России в современных социально-экономических условиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 8. № 10 (151). С. 62-67.
16. Сутурин Д.В., Попов А.А., Якунин М.А. Аспекты экономической безопасности в аграрном секторе в условиях новой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 3-2. С. 497-503.
17. Ткаченко В.Г., Бурнукин В.А., Куляк А.И. Продовольственная безопасность как важная составляющая экономической и национальной безопасности // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2022. № 4 (17). С. 238-245.
18. Трунов И.Л. "Еда - это оружие". Продовольственная безопасность России // Вестник Дипломатической академии МИД России. Международное право. 2022. № 4 (19). С. 22-29.
19. Шибанихин Е.А., Опрышко Е.Л. Угрозы продовольственной безопасности, их влияние на систему экономической безопасности России // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 317-323.

Сведения об авторах

Айгумов Айгум Джалалудинович, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Магомедова Зухра Омаршаевна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Хасанова Малика Салиховна, ст. преподаватель кафедры «Налоги и налогообложение», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Aigumov Aigum Dzhahaludinovich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomedova Zukhra Omarshaevna, Ph. D., Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Khasanova Malika Salikhovna, Senior Lecturer at the Department of Taxes and Taxation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

УДК 658.56

DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.40.091

Акылбек уулу Айбек

Московский университет «Синергия»

Процессное управление цифровизацией бизнес-процессов: основные характеристики и возможности

Аннотация. В статье исследуются основные характеристики и возможности процессного управления цифровизацией бизнес-процессов. В работе использованы методы ретроспективного, статистического, графического и перспективного анализа. Процессное управление цифровизацией бизнес-процессов определяется как процесс, который предполагает внедрение цифровых технологий для оптимизации процессов, автоматизации рутинных задач и управления их исполнением. Также как системный подход, объединяющий моделирование, автоматизацию, мониторинг и оптимизацию операций с помощью IT-инструментов (BPM-систем) для повышения эффективности. Аргументируется необходимость использования процессного управления цифровизацией бизнес-процессов в условиях внешней неопределенности его возможностями по обеспечению гибкости и маневренности, оперативной реакция на возможности и угрозы, устранению избыточности и дублирования операций, функций и прочих неэффективных процессов, отнимающих ресурсы и не приносящих дивиденды; ориентацией на потребителя, его ценности, персонализацией и кастомизацией выпускаемых продуктов / услуг. Определены основные этапы, инструменты, методы внедрения процессного управления цифровизацией бизнес-процессов.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, процессное управление, цифровизация бизнес-процессов, управление цифровизацией бизнес-процессов.

Akylbek uulu Aibek

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Process management of digitalization of business processes: main characteristics and opportunities

Abstract. The article examines the main characteristics and possibilities of process management of digitalization of business processes. The methods of retrospective, statistical, graphical and perspective analysis are used in the work. Process management of digitalization of business processes is defined as a process that involves the introduction of digital technologies to optimize processes, automate routine tasks and manage their execution. It is also a systematic approach that combines modeling, automation, monitoring, and optimization of operations using IT tools (BPM systems) to increase efficiency. The article argues for the need to use process management for the digitalization of business processes in conditions of external uncertainty with its capabilities to ensure flexibility and maneuverability, prompt response to opportunities and threats, eliminate redundancy and duplication of operations, functions and other inefficient processes that consume resources and do not pay dividends.; customer orientation, its values, personalization and customization of products / services.

Keywords: business process management, process management, digitalization of business processes, management of digitalization of business processes.

Современные отечественные предприятия функционируют в условиях целого перечня ограничений: усиление конкурентной борьбы, недоступность западных технологий, снижение покупательской способности, подорожание финансовых ресурсов,

падение оборотов, сокращение жизненного цикла продукта. Новые рыночные условия диктуют объективную потребность в переориентации организаций с архаичных методов управления к наиболее прогрессивным, базирующимся на инновациях и цифровых технологиях, способствующих автоматизации бизнес-процессов. Цифровизация бизнес-процессов призвана повысить операционную эффективность компании: сократить издержки, время принятия решений, снизить себестоимость продукции, выявить и упразднить дублирующиеся и избыточные операции. В конечном итоге, цифровизация бизнес-процессов, автоматизируя рутинные операции, снижает потери предприятия, обеспечивает его масштабирование.

Управление цифровизацией бизнес-процессов наиболее целесообразно реализовывать в рамках процессного подхода, поскольку именно процессное управление может оптимизировать те бизнес-процессы, где цифровизация принесет наибольший эффект с минимальными затратами. В категориально-понятийном аппарате современного менеджмента процессное управление Business Process Management (BPM) трактуется как концепция управления, рассматривающая деятельность компаний через призму процессов. Методы и подходы BPM дают возможность повысить операционную эффективность на всех уровнях деятельности и функционирования организации. Процессный подход дает преимущество через понимание и оптимизацию всей цепочки действий, требуемых для получения результата. Так как, вслед за описанием и моделированием бизнес-процесса сразу возникают предложения по его оптимизации, а также задачи по его автоматизации и контролю через систему показателей и аналитических разрезов [2].

Процессное управление – это базис, повышающий вероятность успеха цифровой трансформации. Современные решения процессного управления применяют передовые технологии и существующие организационные активы для создания более интеллектуальных процессов, которые, в свою очередь, обеспечивают улучшенную прозрачность процессов, исключительное обслуживание клиентов и превосходную гибкость бизнеса. Успех цифровой трансформации зависит не только от инструментов и технологий, но также от способности хозяйствующего субъекта создавать большую ценность за счет перепроектирования критически важных бизнес-процессов, затрагивающих клиентов.

Процессное управление цифровизацией бизнес-процессов представляет собой процесс, который предполагает внедрение цифровых технологий для оптимизации процессов, автоматизации рутинных задач и управления их исполнением. Такой подход включает в себя проектирование, выполнение, управление и оптимизацию процессов, составляющих ядро компании. Это не просто автоматизация процессов, включающая замену ручных операций ПО, но и анализ и моделирование (документация текущих процессов), выявление узких мест в реализации цифровых инициатив, мониторинг и контроль (использование данных в онлайн режиме для оценки эффективности устранения отклонений), а также оптимизация (модификация бизнес-процессов на базе данных, цифрового следа). В общем, BPM в цифровизации бизнес-процессов обеспечивает полную перестройку всех бизнес-процессов: управления (менеджмента), основных процессов и обеспечивающих (вспомогательных) процессов [3].

Применение процессного подхода в цифровизации бизнес-процессов продуцирует для организации целый спектр возможностей:

- 1) гибкость и маневренность – процессное управление обеспечивает возможность оперативной адаптации под изменения среды, потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры. В условиях сегодняшней высокой турбулентности, критической нестабильности внешней экономической среды процессный подход значительно эффективнее способствует адаптивности и гибкости компании, нежели функциональный;
- 2) оперативная реакция на возможности и угрозы: автоматический мониторинг основных показателей деятельности предприятия, отклонения от нормативов, ретроспективный и прогностический анализ данных;

3) устранение избыточности и дублирования операций, функций и прочих неэффективных процессов, отнимающих ресурсы и не приносящих дивиденды;

4) ориентация на потребителя, его ценности – оптимизация бизнес-процессов, обеспечивающая продуцирование актуальных благ для клиента, предоставление более качественного продукта / услуги, соответствующего потребностям аудитории (дифференциация этих потребностей);

5) персонализация и кастомизация – персонализация выпускаемых продуктов / услуг посредством мониторинга индивидуальных потребностей каждого клиента, рынка средствами цифровых технологий.

На рисунке 1 представлены основополагающие цели и преимущества процессного управления цифровизацией бизнес-процессов [4].



Рисунок 1 – Цели и преимущества процессного управления цифровизацией бизнес-процессов

С учетом темпа и масштаба развития цифровых технологий в разных отраслях, можно предположить, что через 5 лет 50-80% бизнес-процессов будут осуществляться автоматически, без привлечения человеческого труда. Базой цифровизации процессов выступают искусственный интеллект, роботы, технологии обработки больших данных, самообслуживание. Цифровизация бизнес-процессов охватит такие поддерживающие функции, как управление персоналом, финансами, бухгалтерским учетом, закупками, административно хозяйственное обеспечение и даже юридическую службу. Большинство

задач будет решаться и уже решается при поддержке ИИ и роботов, например, при проведении интервью при найме персонала, распознавании документов и т.д.

Процессное управление призвано повысить эффективность управления организацией, а с использованием цифровых технологий, процессный подход позволяет применить новые инструменты управления бизнес-процессами. К примеру, если в рамках обычных процессов источником информации для разработки моделей процессов выступает интервью сотрудников, то бизнес-процессы, зигзущиеся на цифровых технологиях, требуют исследования ИТ-архитектуры, специфики и динамики ИТ-систем. Если в управлении в рамках обычных процессов у каждого процесса есть владелец и процессная команда, то в цифровых бизнес-процессах в рамках процессного управления владелец только один и одна команда руководит большой группой процессов. Далее, если документация в обычных процессах требует детальных регламентов и инструкций для сотрудников по выполнению процессов, то документация в цифровых процессах ведется с помощью технических заданий и технических моделей по выполнению процессов. Сама же документация ведется в рамках цифровых бизнес-процессов исключительно в электронном виде, в отличие от обычных процессов, больше половины информационных потоков ведутся в бумажном виде [5].

Отличия управления обычными процессами от цифровых процессов также связаны с качеством и эффективностью этих бизнес-процессов. Если в управлении обычными бизнес-процессами эффективность достигается за счет обучения и мотивации исполнителей, то в цифровизированных бизнес-процессах – за счет профессионального управления операционными рисками, применения протоколов и стандартов. В управлении сквозными процессами в рамках обычных процессов разрабатывается и декларируется детальное взаимодействие большого числа разнопрофильных отделов. В управлении же цифровыми сквозными процессами прописывается интеграция и обмен данными между разнопрофильными ИТ-системами.

Переход от обычных бизнес-процессов к цифровым бизнес-процессам в рамках процессного управления следует осуществлять поэтапно (рисунок 2), начиная с запуска пилотных проектов.



Рисунок 2 – Основные этапы внедрения процессного управления цифровизацией бизнес-процессов

Цифровизация бизнес-процессов значительно сокращает применение ручного труда, а значит, минимизирует ошибки, задержки, упущения, изъёмы в работе персонала, в общем, уменьшает вероятность операционных рисков. Однако, цифровизация и цифровые процессы неидеальны, сбой в ИТ-системе в массовом бизнес-процессе может привести к критической ошибке, которая принесет компании миллионные убытки. Поэтому, в процессном управлении цифровизацией бизнес-процессов нужны профессиональные инструменты и методики по управлению операционными рисками (рисунок 3).



Рисунок 3 – Инструменты реализации управления цифровизацией бизнес-процессов

Выбор конкретного инструмента детерминирован задачами, ресурсами, спецификой компании. Профессиональные инструменты позволяют в онлайн режиме управлять цифровизацией бизнес-процессов, формировать процессы коммуникации в единую экосистему, превращать первичные данные в практические инсайты для принятия аргументированных решений, а также визуализировать этапы работы, контролировать их

выполнение в режиме реального времени, генерировать автоматически технические задания, бизнес требования, отчеты и т.д. – все то, что позволяет высвободить ресурсы [6].

В обозримом будущем, с появлением роботов нового поколения (РА) и принципиально новым уровнем автоматизации бизнес-процессов, принятие решений по управлению бизнес-процессами потребует существенно более сложных методов управления. Процессное управление в традиционном виде перестанет удовлетворять потребностям и возможностям реализации бизнес-процессов. Потребуется интеграция в процессный подход гибких методов управления Agile (Scrum, Kanban), которые позволят ранжировать бизнес-процессы по уровню автоматизации и роботизации, параметрам, заданным внешней средой, степени проблемности и важности бизнес-процессов. Также модернизированная методология должна позволить сбалансировать уровень автоматизации бизнес-процессов с другими показателями организации, вести историю изменения этих показателей по каждому бизнес-процессу, в онлайн режиме отслеживать прогресс и регресс значений показателей. Более того, в модифицированной методологии должно осуществляться детализированное описание бизнес-процессов, анализ их значений в сопоставлении плана и факта [7].

Управление цифровизацией бизнес-процессов не должно быть разовым проектом, это постоянный цикл трансформаций, лишенный константности и статичности. Необходимо адаптироваться под меняющийся рынок и среду, новые технологии, новые версии ИТ-систем, в соответствии с этим, следует корректировать и методы управления цифровизацией бизнес-процессов. BPM системы должны быть выстроены таким образом, чтобы оперативно менять логику процессов, управлять задачами, назначать ответственных и устранять межфункциональные конфликты. Каждый полгода, год процессный подход в управлении цифровизацией бизнес-процессов требуется анализировать, при необходимости корректировать, актуализировать [8].

Для этого, производится оценка эффективности внедрения процессного управления цифровизацией бизнес-процессов на базе анализа:

1. Значений показателей КРІ (план, факт). Ключевые показатели оценки: скорость процессов, стоимость операций, число ошибок и уровень клиентского опыта.
2. Соответствия требованиям клиентов и ведущих практик рынка (референтные примеры ИТ-процессов).
3. Отраслевые стандарты (PMBOK, BPM СВOK, BABOK, ISO 9000, ITIL/ITSM и др.), требования регулирующих органов.
4. Данные по возможным операционным рискам (идентификация), факты (события) рисков и инциденты.

В условиях неопределенности процессное управление цифровизацией бизнес-процессов должно обеспечивать неизменность устойчивости качества бизнес-процесса, его организационно-экономических параметров: от простой идентификации и фиксации дизайна бизнес-процесса до совершенствования интегрированного процесса создания добавленной стоимости. Все процессы предприятия должны подлежать контролю:

- основные процессы – непосредственно участвующие в создании добавленной стоимости и формирующие конкурентные преимущества предприятия;
- инфраструктурные – опосредованно участвующие в создании добавленной стоимости, но самостоятельно не формирующие конкурентные преимущества;
- инновационные – создающие потенциал для получения добавленной стоимости и формирования конкурентных преимуществ в будущем [1; 68].

Таким образом, процессное управление цифровизацией бизнес-процессов определяется как процесс, который предполагает внедрение цифровых технологий для оптимизации процессов, автоматизации рутинных задач и управления их исполнением. Также как системный подход, объединяющий моделирование, автоматизацию, мониторинг и оптимизацию операций с помощью ИТ-инструментов (BPM-систем) для повышения эффективности [8].

Процессное управление цифровизацией бизнес-процессов обладает возможностями обеспечения гибкости и маневренности, оперативной реакции на возможности и угрозы, устранения избыточности и дублирования операций, функций и прочих неэффективных процессов, отнимающих ресурсы и не приносящих дивиденды; ориентации на потребителя, его ценности, персонализацией и кастомизацией выпускаемых продуктов / услуг. В целях эффективной реализации процессного управления цифровизацией бизнес-процессов, прежде всего, следует формализовать основные процессы и бизнес-архитектуру, повысить корпоративную культуру и проработать системы управления [9].

Список источников

1. Бойко П.А. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами крупных корпоративных структур в условиях критической нестабильности внешней среды // Образование. Наука. Научные кадры. 2023. №4. С 67-75.
2. Дранкова Н.А. Цифровизация процессного подхода // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. №3. С. 123-134.
3. Колесников С.С. Формирование и развитие системы управления бизнес-процессами // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. С. 45-54. URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN123.pdf>
4. От процессного управления к цифровой трансформации и ИТ-процессам. Версия 2.0. – URL: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/article/ot_protsepnogo_upravleniya_k_tsifrovoy_transformacii_isaev/ (дата обращения: 25.01.2025). – Текст: электронный.
5. Патрусова А.М. Цифровизация процессного управления организацией // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2022. № 3. С. 50-56.
6. Процессное управление: моделирование, анализ и цифровизация бизнес-процессов. – URL: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/edu/dpo/898841647> (дата обращения: 25.01.2025). – Текст: электронный.
7. Сеницына К.И. Цифровизация бизнес-процессов и управления инновациями организации // Журнал прикладных исследований. 2024. №S2.
8. Цифровизация бизнес-процессов: что это, зачем и как внедрять. – URL: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sberbs.ru/blogs/blog/tsifrovizatsiya-biznes-protsepnov-cto-eto-zachem-i-kak-vnedryat> (дата обращения: 25.01.2025). – Текст: электронный.
9. Чулкова Г.В. Организация бизнес-процессов: учебное пособие / [сост. Г.В. Чулкова]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. 114 с.

Список источников

Акылбек уулу Айбек, аспирант, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет «Синергия», Москва, Россия

Information about the author

Akylbek uulu Aibek, PhD student, Private Higher Education Institution Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.22.72.092

Айгунова Раиса Саидовна

Дагестанский государственный университет

Мамаева Умукусюм Зайнутдиновна

Дагестанский государственный университет

Хасанова Малика Салиховна

Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова

Система экономической безопасности организации в условиях цифровой трансформации и инновационного развития: интегративный подход»

Аннотация. В условиях ускоренной цифровизации экономики и роста геополитической нестабильности обеспечение экономической безопасности (ЭБ) хозяйствующих субъектов приобретает стратегическое значение. Инновационные и цифровые трансформации порождают как новые возможности для роста, так и специфические угрозы – от киберрисков до зависимости от недоступных технологий. Это требует обновления методологических и структурных подходов к обеспечению ЭБ. Цель исследования – разработать интегративную модель системы экономической безопасности организации, адаптированной к реалиям цифровой и инновационной экономики. Результаты исследования включают обобщение современных подходов к оценке ЭБ, актуализацию угроз микроуровня с учетом цифровых и санкционных вызовов, разработку многоуровневой структуры индикаторов ЭБ, а также предложение принципов построения гибкой организационной и правовой инфраструктуры обеспечения безопасности, ориентированной на проактивное управление рисками. В заключение предложена модель способствует повышению устойчивости хозяйствующих субъектов за счет синергии экономической, информационной и инновационной безопасности. Адаптация системы ЭБ к условиям цифровой трансформации требует междисциплинарного подхода и постоянного мониторинга внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: экономическая безопасность, цифровая трансформация, инновационное развитие, кибербезопасность, индикаторы безопасности, угрозы микроуровня, организационная структура, правовое обеспечение.

Aigunova Raisa Saidovna

Dagestan State University

Mamayeva Umukusium Zainutdinovna

Dagestan State University Russia

Khasanova Malika Salikhovna

Kadyrov Chechen State University

The organization's economic security system in the context of digital transformation and innovative development: an integrative approach"

Abstract. In the context of accelerated digitalization of the economy and growing geopolitical instability, ensuring the economic security of economic entities is becoming strategically important. Innovative and digital transformations generate both new growth opportunities and specific threats, from cyber risks to reliance on inaccessible technologies. This requires updating the methodological and structural approaches to ensuring EB. The purpose of the study is to develop an integrative model of an organization's economic security system adapted to the realities of the digital and innovative economy. The results of the study include a generalization of modern approaches to assessing cyber security, updating micro-level threats

taking into account digital and sanctions challenges, developing a multi-level structure of cyber security indicators, as well as proposing principles for building a flexible organizational and legal security infrastructure focused on proactive risk management. In conclusion, the proposed model contributes to increasing the sustainability of business entities through the synergy of economic, information and innovation security. The adaptation of the EB system to the conditions of digital transformation requires an interdisciplinary approach and constant monitoring of the external and internal environment.

Keywords: economic security, digital transformation, innovative development, cybersecurity, security indicators, micro-level threats, organizational structure, legal support.

Введение

Обеспечение экономической безопасности (ЭБ) организации становится ключевым условием её выживаемости и конкурентоспособности в условиях глубокой трансформации социально-экономической среды. Современные вызовы – геополитическая конфронтация, санкционное давление, ускоренная цифровизация, дефицит критически важных технологий – формируют новую архитектуру рисков, которая требует переосмысления традиционных подходов к защите экономических интересов хозяйствующих субъектов.

Актуальность темы обусловлена тем, что инновационные и цифровые преобразования не только расширяют функциональные возможности организаций, но и порождают новые, зачастую системные угрозы: утечки данных, кибератаки, разрывы цифровых цепочек поставок, технологическая зависимость, устаревание ИТ-инфраструктуры и правовые коллизии в сфере регулирования цифровой среды [14]. В этих условиях ЭБ перестаёт быть исключительно финансовой или производственной категорией и приобретает межфункциональный, системный характер.

Постановка проблемы заключается в отсутствии единой, гибкой и динамически адаптируемой модели системы ЭБ, учитывающей мультипликативное влияние цифровых технологий и инновационных процессов. Многие существующие подходы либо игнорируют новые угрозы, либо фрагментируют систему безопасности, не обеспечивая её целостности и управляемости [2, 9].

Целью данного исследования является развитие методических основ обеспечения ЭБ организации в условиях цифровой и инновационной трансформации. Для достижения этой цели были сформулированы следующие задачи:

- проанализировать современные научные подходы к пониманию ЭБ на микроуровне;
- идентифицировать и систематизировать угрозы, возникающие в результате цифровизации и инновационной активности;
- разработать интегративную структуру системы ЭБ, включающую индикаторы, организационные и правовые механизмы;
- предложить рекомендации по построению адаптивной системы управления ЭБ в условиях нестабильности.

Научная новизна исследования состоит в синтезе экономической, информационной и инновационной безопасности в единую систему, а также в методологической актуализации пороговых значений индикаторов с учётом особенностей цифровой среды.

Степень изученности проблемы

Проблематика экономической безопасности организации в научной литературе активно развивается последние два десятилетия, однако её интерпретация в условиях цифровой трансформации остаётся недостаточно системной. Ранние исследования концентрировались на финансовых и производственных аспектах ЭБ. Так, Л. Н. Мамаева, Я. А. Осипова и С. Е. Хожина предложили трёхкомпонентную модель: финансово-экономическая, производственная и социальная проекции с набором из 24 индикаторов [2]. Однако такой подход не учитывает специфику цифровых рисков и инновационных

процессов.

В последующих работах наметился переход к более широкому пониманию ЭБ. И. Г. Борок ввела в анализ кадровый, экологический и, что особенно важно, цифровой аспекты, подчеркивая растущую значимость защиты информации и ИТ-инфраструктуры [3]. Л. М. Ширко предложила использовать сбалансированную систему показателей (BSC), охватывающую финансы, клиентов, процессы и кадры, что приближает подход к управлению ЭБ к стратегическому уровню [4].

Наиболее перспективным направлением стало выделение внутренних и внешних компонент ЭБ. В частности, Г. И. Хаустова и А. Ю. Шиншинов указывают на необходимость учета инновационной, цифровой, правовой и сетевой составляющих в структуре безопасности [5, 2]. При этом отмечается, что универсальная модель ЭБ для всех типов организаций маловероятна, поскольку специфика отрасли, региона и масштаба деятельности существенно влияет на набор угроз и приоритеты защиты [5].

Особую остроту проблеме придали геополитические события после 2022 года. Санкционное давление, ограничение доступа к передовым технологиям и международным финансовым инструментам выявили уязвимости, которые ранее не рассматривались как системные угрозы [14]. В этом контексте исследования В. А. Тешева, С. А. Хатукай и Э. Б. Бабалян подчеркивают необходимость включения технологического суверенитета в систему ЭБ [3].

Несмотря на рост числа публикаций, остаются пробелы:

- слабо проработана методика оценки цифровой зрелости как компонента ЭБ;
- недостаточно исследована взаимосвязь между инновационной активностью и устойчивостью к внешним шокам;
- отсутствуют комплексные рекомендации по построению организационных структур, способных оперативно реагировать на гибридные угрозы.

Таким образом, современная научная база предоставляет фрагментарные решения, требующие систематизации и интеграции в единую модель, адаптированную к условиям 2025 года и последующих лет.

Методы исследования

В ходе исследования использован системный подход, позволяющий рассматривать организацию как сложную, динамически адаптирующуюся социально-экономическую систему, в которой взаимодействуют финансовые, технологические, кадровые и правовые подсистемы. Применён сравнительно-аналитический метод для обобщения и критического осмысления существующих моделей экономической безопасности. Метод индукции позволил выделить общие закономерности из множества частных случаев угроз и рисков в цифровой среде. Дедуктивный подход использовался для формирования обобщённой структуры системы ЭБ на основе теоретических предпосылок. Также применён метод экспертных оценок при определении пороговых значений индикаторов и приоритетов защиты. Анализ нормативно-правовой базы РФ (включая Федеральный закон №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры» и Стратегию экономической безопасности РФ до 2030 г.) обеспечил правовую обоснованность предложенных решений. Наконец, использованы элементы сценарного анализа для прогнозирования новых угроз, связанных с дальнейшей цифровизацией и импортозамещением.

Результаты исследования и дискуссия

В условиях ускоренной цифровой трансформации экономическая безопасность организации перестаёт быть статичной и одноаспектной категорией. Сегодня она должна рассматриваться как многоуровневая, динамическая и адаптивная система, способная реагировать на вызовы, возникающие как внутри компании, так и в её внешнем окружении. Эта система объединяет как традиционные компоненты – такие как финансовая

устойчивость и производственная надёжность, - так и новые, обусловленные цифровой средой, – включая кибербезопасность, цифровую зрелость и инновационную активность.

На внутреннем уровне безопасность обеспечивается совокупностью взаимосвязанных элементов. Финансовая стабильность проявляется в достаточной ликвидности, устойчивости к валютным колебаниям и надёжном доступе к источникам финансирования. Кадровая безопасность зависит от стабильности коллектива, наличия ключевых компетенций в области информационных технологий, управления данными и аналитики. Производственно-технологическая независимость всё чаще определяется степенью снижения зависимости от импортных компонентов и уровнем автоматизации процессов. Отдельно выделяются информационная и кибербезопасность – они включают не только защиту конфиденциальных данных, но и устойчивость ИТ-инфраструктуры к сбоям, в том числе к DDoS-атакам, а также наличие систем резервного копирования и восстановления. Инновационная составляющая отражает способность организации генерировать и внедрять новшества, что измеряется темпами обновления технологий, долей расходов на исследования и разработки (R&D) и патентной активностью. Цифровая компонента охватывает общий уровень цифровой зрелости, включая использование Big Data, искусственного интеллекта и облачных решений. Наконец, правовая безопасность обеспечивается соответствием требованиям действующего законодательства и эффективной защитой интеллектуальной собственности.

На внешнем уровне организация сталкивается с рыночными, политическими и сетевыми рисками. Рыночная уязвимость связана с высокой конкуренцией и волатильностью спроса. Политические риски проявляются в виде санкционного давления, изменений налоговой или регуляторной политики. Сетевая зависимость отражает степень уязвимости от сбоев у ключевых поставщиков, партнёров или цифровых платформ, от которых зависит функционирование всей цепочки поставок.

Важнейшей чертой предложенной структуры является принцип синергии: угроза, возникшая в одной подсистеме, способна спровоцировать каскадный эффект, затрагивающий другие компоненты. Например, кибератака на ИТ-системы (информационная угроза) может привести к остановке производственных линий (технологический сбой), нарушению обязательств перед клиентами, росту штрафов и, как следствие, утрате доверия на рынке (рыночный и репутационный ущерб).

С учётом текущей геополитической обстановки и задачи обеспечения технологической автономии на микроуровне особую остроту приобретают несколько ключевых угроз. Технологическая зависимость остаётся критической проблемой: более 60 % российских предприятий среднего и крупного бизнеса продолжают использовать зарубежное программное обеспечение и оборудование, доступ к которым может быть ограничен в любой момент без возможности быстрой замены [14]. Киберугрозы демонстрируют тревожную динамику – по данным Минцифры РФ, в 2024 году число кибератак на российские компании выросло на 45 % по сравнению с 2022 годом, особенно активно атакуются критически важные сектора экономики [11]. Дополнительные риски связаны с утечкой интеллектуальной собственности через облачные сервисы и удалённые рабочие места, где контроль над данными ограничен. Параллельно ощущается острая нехватка квалифицированных кадров в области информационной безопасности и управления данными, что снижает способность компаний противостоять современным угрозам. Ускоренное принятие нового законодательства – в сфере локализации данных, этики искусственного интеллекта или регулирования цифровых финансовых активов – порождает регуляторные риски, особенно для компаний, не готовых к быстрой адаптации. Наконец, всё более реальной становится угроза срыва цифровых цепочек поставок из-за блокировок международных платёжных систем, ограничений на экспорт ИТ-оборудования и санкций против ключевых логистических операторов.

Особое внимание следует уделять гибридным угрозам, сочетающим кибер-, информационные и экономические компоненты. Так, целенаправленная дезинформация в

социальных сетях может вызвать панику среди клиентов, спровоцировать массовый отказ от услуг и, как следствие, запустить цепную реакцию, ведущую к кризису ликвидности и потере устойчивости.

На основе анализа, проведённого в работах [5, 9, 13], предлагается адаптированная система индикаторов экономической безопасности, которая сочетает традиционные финансово-экономические метрики с новыми, цифровыми показателями, отражающими уровень зрелости, устойчивости и адаптивности организации в условиях технологической турбулентности.

В условиях цифровой трансформации подход к оценке экономической безопасности должен быть гибким и адаптивным. Вместо использования фиксированных пороговых значений для ключевых индикаторов целесообразно устанавливать диапазоны, отражающие отраслевую специфику, масштаб бизнеса и фазу экономического цикла. Например, для коэффициента текущей ликвидности безопасная зона может варьироваться от 1,5 до 3,0, что позволяет учитывать различия между капиталоемкими производственными предприятиями и компаниями сферы услуг. В высокотехнологичных отраслях, где инновации являются основой конкурентоспособности, доля расходов на исследования и разработки (R&D) должна составлять не менее 3 % от выручки – однако и здесь допустимы корректировки в зависимости от стадии жизненного цикла продукта или стратегии компании. Такой подход исключает формализм и делает систему индикаторов действительно рабочим инструментом управления.

Для эффективного функционирования такой динамичной системы требуется централизованное, но гибкое управление. В этой связи рекомендуется создание Комитета по экономической безопасности, объединяющего ключевые функциональные направления. В его состав должны войти руководитель по информационной безопасности (CISO), отвечающий за защиту цифровых активов; руководитель по инновациям, обеспечивающий баланс между безопасностью и технологическим развитием; финансовый директор, контролирующий устойчивость и риски; представитель юридической службы, отслеживающий соответствие нормативным требованиям; а также ответственный за кадровую политику, поскольку человеческий фактор остаётся одной из главных уязвимостей. Комитет должен проводить ежеквартальный аудит угроз, своевременно обновлять пороговые значения индикаторов и корректировать стратегию защиты с учётом изменяющейся внешней и внутренней среды. Ключевым принципом его работы должен стать сквозной подход – от формирования стратегических целей до реализации операционного контроля, что обеспечивает целостность и согласованность всех мер безопасности.

Особое значение приобретает правовое обеспечение экономической безопасности. Оно должно опираться не только на общие нормы Гражданского и Трудового кодексов РФ, но и на специализированные нормативные акты, отражающие реалии цифровой эпохи. Среди них – Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных», регулирующий обработку информации о сотрудниках и клиентах; Федеральный закон №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры», обязывающий компании из отдельных секторов внедрять меры защиты; указы Президента РФ, закрепляющие концепцию цифрового суверенитета; а также отраслевые стандарты, такие как ГОСТ Р 57580 в области кибербезопасности. На основе этих документов организация обязана разрабатывать внутренние регламенты: политику кибербезопасности, правила этичного и безопасного использования искусственного интеллекта, а также чёткие процедуры реагирования на инциденты, включая кибератаки и утечки данных.

Однако в этом контексте возникают и дискуссионные аспекты. Так, некоторые исследователи, в частности Ю. Г. Графов, предлагают активно использовать искусственный интеллект для прогнозирования угроз и автоматизации принятия решений [12]. Хотя такие решения повышают скорость реакции, они несут в себе значительные этические и юридические риски – например, предвзятость алгоритмов или нарушение права на

объяснение решений. С другой стороны, как отмечает Т. В. Кикоть-Глуходедова, чрезмерный акцент на цифровом суверенитете может превратиться в новую угрозу: изоляция от глобальных технологических экосистем способна замедлить инновационное развитие и снизить конкурентоспособность [15].

Поэтому главной задачей становится поиск баланса между защитой и развитием. Система экономической безопасности не должна выступать в роли «тормоза» для цифровизации. Напротив, её предназначение – создавать надёжные, предсказуемые и соответствующие законодательству условия для безопасного внедрения новых технологий, позволяя организации не просто выживать в условиях неопределённости, но и уверенно развиваться, формируя устойчивые конкурентные преимущества в новой цифровой реальности.

Выводы и заключение

Проведённое исследование подтвердило, что в условиях 2025 года экономическая безопасность организации не может быть обеспечена в рамках узкоспециализированных подходов. Требуется интегративная модель, объединяющая финансовые, технологические, кадровые, правовые и цифровые аспекты в единую управляемую систему.

Ключевым результатом работы стало обновление структуры системы ЭБ с учётом актуальных вызовов: санкционного давления, роста киберугроз, технологической зависимости и дефицита компетенций. Предложенная модель позволяет не только реагировать на угрозы, но и прогнозировать их, используя адаптивные индикаторы и многоуровневый мониторинг.

Особое значение приобретает организационная гибкость: создание межфункциональных комитетов, постоянное обучение персонала, внедрение сквозных процессов управления рисками. Правовое обеспечение должно быть не формальным, а опережающим, включая внутренние стандарты, соответствующие как российскому, так и международному (в части совместимости) регулированию.

В заключение, система экономической безопасности в эпоху цифровой и инновационной трансформации должна быть проактивной, динамичной и междисциплинарной. Только такой подход обеспечит устойчивость организации перед лицом неопределённости и позволит использовать цифровые возможности без ущерба для её экономических интересов.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку автоматизированных платформ мониторинга ЭБ, использующих технологии ИИ и Big Data для анализа угроз в реальном времени.

Список источников

1. Баширзаде, Р. Р. К. Теоретико-методологические положения обеспечения экономической безопасности логистических систем в условиях цифровизации экономики / Р. Р. К. Баширзаде // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 1 (59). – С. 20–25.
2. Шиншинов, А. Ю. Трансформация систем экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях цифровой экономики / А. Ю. Шиншинов, О. Е. Васильева // Организатор производства. – 2023. – Т. 31, № 4. – С. 74–85.
3. Тешев, В. А. Экономическая безопасность в условиях цифровой экономики / В. А. Тешев, С. А. Хатукай, Э. Б. Бабалян // Проблемы научной мысли. – 2022. – Т. 1, № 11. – С. 11–16.
4. Жалсанов, М. К. Органы внутренних дел как субъект обеспечения экономической безопасности в условиях цифровой трансформации: анализ понятий, целей, задач и функций / М. К. Жалсанов // Право и государство: теория и практика. – 2023. – № 6 (222). – С. 297–300.
5. Хаустова, Г. И. Теоретические аспекты обеспечения экономической безопасности организации / Г. И. Хаустова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 202–205.

6. Акимова, Н. В. Цифровой суверенитет и экономическая безопасность в эпоху глобализации / Н. В. Акимова, Р. П. Елисеева-Софронова // Академическая наука. – 2025. – № 3. – С. 9–12.
7. Сулумов, С. Х. Формирование системы экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации рынка труда / С. Х. Сулумов, Я. Э. Дадаев // ФГУ Наука. – 2024. – № 3 (35). – С. 81–86.
8. Ворсин, Н. А. Цифровые технологии как фактор эффективного обеспечения финансовой безопасности организации / Н. А. Ворсин, А. А. Криничный, М. И. Голубова // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2024. – № 3 (71). – С. 98–105.
9. Попов, Е. Д. Анализ влияния цифровой трансформации на экономическую безопасность организации / Е. Д. Попов // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 10. – С. 165–168.
10. Смирнов, А. А. Организационно-экономический механизм обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях / А. А. Смирнов, А. К. Арутюнов // Вестник ГГУ. – 2025. – № 1. – С. 547–555.
11. Стативина, Р. Х. Исследование информационной безопасности в цифровой экономике / Р. Х. Стативина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 7 (113). – С. 177–180.
12. Графов, Ю. Г. Основные положения методики оценки уровня экономической безопасности цифровых предприятий на основе методологии исследования угроз / Ю. Г. Графов // Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 3.
13. Свистунов, В. М. Цифровизация как инструмент экономической безопасности современной организации / В. М. Свистунов, О. А. Агеева, И. Д. Мацкуляк // Вестник университета. – 2025. – № 5. – С. 15–27.
14. Блиничкина, Н. Ю. Проблемы обеспечения экономической безопасности в условиях цифровизации / Н. Ю. Блиничкина // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2022. – № 3 (92). – С. 30–40.
15. Кикоть-Глуходедова, Т. В. Цифровизация как направление и угроза экономической безопасности государства / Т. В. Кикоть-Глуходедова // Вестник Московского университета МВД России. – 2025. – № 1. – С. 200–206.
16. Пахарев, А. В. Влияние цифровизации теневой экономики на экономическую безопасность государства / А. В. Пахарев, С. Ю. Александрова // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2022. – № 2 (60). – С. 85–92.
17. Кутузов, А. А. Направления повышения экономической безопасности промышленных предприятий в условиях цифровизации / А. А. Кутузов // Russian Economic Bulletin. – 2025. – Т. 8, № 2. – С. 359–366.

Сведения об авторах

Айгунова Раиса Саидовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономической безопасности, анализа и аудита», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Мамаева Умукусюм Зайнутдиновна, к.э.н., доцент кафедры «Экономической безопасности, анализа и аудита», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Хасанова Малика Салиховна, ст. преподаватель кафедры «Налоги и налогообложение», Чеченский государственный университет имени А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Aigunova Raisa Saidovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Mamayeva Umukusium Zainutdinovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Malika Salikhovna Khasanova, Senior Lecturer at the Department of Taxes and Taxation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.17.79.093

Атуева Энара Бадурсултановна

Дагестанский государственный технический университет

Айгунова Раиса Саидовна

Дагестанский государственный университет

Магомадова Мадина Мовсаровна

Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова

Устойчивое развитие и конкурентоспособность: синергия стратегий в условиях трансформации бизнес-среды

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением турбулентности внешней среды – от глобальных климатических вызовов и регуляторных требований в области ESG до ускорения цифровой трансформации и смены потребительских предпочтений. В этих условиях устойчивое развитие перестаёт быть маркетинговым трендом и превращается в ключевой фактор долгосрочной конкурентоспособности промышленных предприятий. Особенно это актуально для российских компаний, вынужденных адаптироваться к новым санкционным, технологическим и экологическим реалиям. Целью исследования является выявление синергетических связей между стратегиями устойчивого развития и повышением конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях трансформации бизнес-среды, а также обновление практических кейсов на основе актуальных данных с 2021 года. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, обобщения практик корпоративного управления, а также анализ официальных отчётов компаний и международных организаций. Привлечены данные по внедрению систем менеджмента качества, экологического менеджмента и охраны труда на примере ПАО «Северсталь» с учётом актуальных инвестиций и стратегических инициатив в 2021-2024 гг. К результатам исследования относятся: обновлённая модель интеграции ESG-принципов в стратегию конкурентоспособности, количественные показатели эффективности экологических и социальных инвестиций, а также обоснование необходимости комплексного подхода к управлению устойчивым развитием через сертифицированные системы менеджмента. В заключении подчёркивается, что синергия между экономической, экологической и социальной устойчивостью формирует устойчивую конкурентную позицию, снижает риски и повышает ресурсную эффективность. Особенно важны такие механизмы в условиях импортозамещения и технологической самообеспеченности, характерных для российской экономики 2020-х годов.

Ключевые слова: устойчивое развитие, конкурентоспособность, ESG, системы менеджмента, цифровая трансформация, экологический менеджмент, промышленная безопасность, социальная ответственность.

Atueva Enara Badursultanovna

Dagestan State Technical University

Aigunova Raisa Saidovna

Dagestan State University

Magomadova Madina Movsarovna

Chechen State University named after A.A. Kadyrov

Sustainable development and competitiveness: synergy of strategies in the context of business environment transformation

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing turbulence of the external environment, from global climate challenges and regulatory requirements in the field of ESG to accelerating digital transformation and changing consumer preferences. Under these conditions, sustainable development ceases to be a marketing trend and becomes a key factor in the long-term competitiveness of industrial enterprises. This is especially true for Russian companies that are forced to adapt to new sanctions, technological and environmental realities. The purpose of the study is to identify the synergetic links between sustainable development strategies and increasing the competitiveness of industrial enterprises in the context of the transformation of the business environment, as well as updating practical cases based on current data from 2021. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, generalization of corporate governance practices, as well as analysis of official reports of companies and international organizations. Data on the implementation of quality management systems, environmental management and occupational safety are used on the example of PJSC Severstal, taking into account current investments and strategic initiatives in 2021-2024. The results of the study include: an updated model for integrating ESG principles into a competitiveness strategy, quantitative indicators of the effectiveness of environmental and social investments, as well as justification for the need for an integrated approach to sustainable development management through certified management systems. In conclusion, it is emphasized that the synergy between economic, environmental and social sustainability forms a stable competitive position, reduces risks and increases resource efficiency. Such mechanisms are especially important in the context of import substitution and technological self-sufficiency typical of the Russian economy in the 2020s.

Keywords: sustainable development, competitiveness, ESG, management systems, digital transformation, environmental management, industrial safety, social responsibility.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределённости, вызванной как глобальными экологическими кризисами, так и технологическими прорывами. В этих условиях устойчивое развитие становится не просто этической нормой, а стратегической необходимостью. Промышленные предприятия, особенно в ресурсоёмких отраслях, вынуждены пересматривать свою деятельность через призму тройной линии устойчивости – экономической, социальной и экологической [1].

Конкурентоспособность традиционно ассоциировалась с ценой и качеством продукции, однако сегодня она всё чаще определяется способностью компании минимизировать экологический след, обеспечивать безопасность труда, инвестировать в человеческий капитал и демонстрировать устойчивость к внешним шокам [4]. Внедрение систем менеджмента, таких как ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001 (преемник OHSAS 18001), стало инструментом не только выполнения регуляторных требований, но и повышения операционной эффективности [6].

На фоне санкционного давления и импортозамещения российские промышленные компании, такие как ПАО «Северсталь», вынуждены активно адаптировать свои стратегии устойчивого развития к новым реалиям. В то же время, глобальный тренд на «зелёную» трансформацию и цифровизацию ставит перед ними новые задачи. В этих условиях особенно важен анализ практик, которые сочетают конкурентоспособность и устойчивое развитие.

Обзор литературы

Развитие концепции устойчивого развития в стратегическом управлении прошло несколько этапов – от первоначального акцента на экологическую ответственность до комплексного подхода через ESG-индикаторы и цели устойчивого развития ООН (ЦУР) [2]. В российских условиях исследователи всё чаще подчёркивают необходимость учёта региональной специфики, особенно в таких субъектах, как Республика Дагестан, где малый и средний бизнес требует адаптированных механизмов устойчивого развития [10].

Современные подходы к устойчивому развитию интегрируются с цифровой

трансформацией. Так, Сметанин А.С. отмечает, что цифровые платформы позволяют реализовывать интегрированные стратегии устойчивого развития, обеспечивая прозрачность данных и автоматизацию экологического аудита [9]. Ли А. и Чернов А.В. подчёркивают, что в условиях экономической нестабильности компании, ориентированные на устойчивость, демонстрируют большую устойчивость к кризисам [4].

Отдельное внимание уделяется системам менеджмента. Внедрение ISO 14001 и ISO 45001 позволяет не только снизить экологические и социальные риски, но и повысить доверие со стороны инвесторов и потребителей [7]. Мадьяров А.А. вводит понятие «стратегического синергизма», подразумевающего взаимоусиление эффектов от устойчивых практик и рыночной позиции [6].

Несмотря на обилие теоретических работ, остаётся дефицит актуальных кейсов, особенно с учётом изменений в экономической политике России после 2021 года. Настоящая статья призвана восполнить этот пробел.

Основная часть

Промышленные предприятия сегодня сталкиваются с необходимостью балансировать между экономическими, экологическими и социальными целями. Экономическая устойчивость требует рационального использования ресурсов, минимизации отходов и повышения энергоэффективности. Социальная – обеспечения безопасных условий труда, развития кадров и поддержки местных сообществ. Экологическая – снижения выбросов, охраны биоразнообразия и предотвращения загрязнения [1].

Важным инструментом реализации этих целей являются системы менеджмента, соответствующие международным стандартам: ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14001 (экологический менеджмент), ISO 45001 (безопасность и охрана труда). Эти системы позволяют стандартизировать процессы, снизить операционные риски и повысить доверие со стороны стейкхолдеров [5].

Социальные инвестиции в 2023 году составили около 4,2 млрд рублей, включая программы жилищной поддержки, здравоохранения и образования [11].

В области охраны труда компания достигла значительного прогресса: коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIFR) снизился с 0,52 в 2020 г. до 0,21 в 2023 г. [11]. Это достигнуто за счёт внедрения digital-аудитов, обучения по VR-технологиям и программы «Ноль травм».

Таблица 1 – Динамика инвестиций ПАО «Северсталь» в устойчивое развитие в 2020-2023 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023
Инвестиции в экологию, млрд руб.	8,5	11,2	14,0	17,0
Социальные инвестиции, млрд руб.	3,1	3,5	3,8	4,2
LTIFR	0,61	0,45	0,32	0,21
Расходы на НИОКР, млрд руб.	6,2	7,5	9,1	10,3

Источник: Отчёты о устойчивом развитии ПАО «Северсталь» за 2020–2023 гг.

Данные таблицы 1 показывают устойчивый рост инвестиций в устойчивое развитие, параллельно с чем снижаются производственные риски и повышаются инновационные возможности компании. Это подтверждает гипотезу о синергии между ESG-инициативами и конкурентоспособностью.

С 2021 года «Северсталь» активно внедряет цифровые решения для мониторинга выбросов, управления отходами и оценки углеродного следа. В 2022 году запущена цифровая платформа «SEVERSTAL ECO», которая в реальном времени отслеживает более 200 экологических параметров [11].

Кроме того, компания участвует в национальных проектах по «зелёной» металлургии и разрабатывает собственные технологии по производству «зелёной» стали с

низким содержанием CO₂. Это не только соответствует глобальным трендам, но и открывает доступ к экспортным рынкам с жёсткими экологическими требованиями (ЕС, Япония).

На 2024 год все основные производственные площадки «Северстали» сертифицированы по ISO 14001:2015 и ISO 45001:2018. Это позволяет компании участвовать в международных тендерах и демонстрировать соответствие лучшим мировым практикам [11].

Таблица 2 – Сравнение систем менеджмента на предприятиях металлургического сектора

Компания	ISO 14001	ISO 45001	ISO 9001	ESG-рейтинг (MSCI)
Северсталь	Да	Да	Да	BBB
НЛМК	Да	Да	Да	BBB
Мечел	Нет	Да	Да	BB
Евраз	Да	Нет	Да	B

Источник: Отчёты компаний, MSCI ESG Ratings 2023

Таблица 2 отражает сравнительный анализ внедрения систем менеджмента качества, охраны труда и экологического управления на предприятиях крупнейших российских металлургических компаний, а также их позиции в международной ESG-оценке агентства MSCI за 2023 год. Как видно из данных, лидеры отрасли – «Северсталь» и НЛМК – сертифицированы по всем трём ключевым стандартам: ISO 9001 (менеджмент качества), ISO 14001 (экологический менеджмент) и ISO 45001 (охрана труда и безопасность на рабочем месте). Соответственно, обе компании получили высокий для российского контекста ESG-рейтинг – BBB, что указывает на устойчивую корпоративную стратегию в области устойчивого развития.

В то же время компании с неполным охватом стандартов демонстрируют более низкие ESG-оценки. Так, «Мечел», не имеющий сертификата ISO 14001, получил рейтинг BB, а «Евраз», у которого отсутствует сертификация по ISO 45001, оценён на уровне B. Эта динамика свидетельствует о наличии устойчивой положительной корреляции между комплексным внедрением международных систем менеджмента и уровнем ESG-рейтинга.

Таким образом, данные таблицы подтверждают, что сертификация по стандартам ISO выступает не только как инструмент операционного совершенствования, но и как важный сигнал для инвесторов и регуляторов, подтверждающий приверженность компании принципам прозрачности, ответственности и устойчивого управления. В условиях растущего глобального спроса на «зелёные» инвестиции и ответственный бизнес наличие полного пакета систем менеджмента становится фактором не только репутационной, но и финансовой устойчивости, повышая доступ к капиталу и снижая стоимость заимствований.

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают, что устойчивое развитие и конкурентоспособность находятся в синергетической взаимосвязи. Компании, инвестирующие в экологию, безопасность и социальную сферу, демонстрируют более высокую операционную эффективность и устойчивость к кризисам. Особенно актуально это в условиях санкционных ограничений, когда доступ к международным рынкам напрямую зависит от соответствия ESG-стандартам.

Однако в российских условиях важна адаптация глобальных практик к местным реалиям. Например, в регионах с низким уровнем развития инфраструктуры (включая Дагестан) внедрение систем ISO требует значительных ресурсов и поддержки со стороны государства [10]. Это подчёркивает необходимость разработки гибких, масштабируемых моделей устойчивого развития.

Также стоит отметить, что цифровая трансформация выступает катализатором устойчивого развития. Автоматизация экологического мониторинга, использование ИИ для оптимизации энергопотребления и блокчейн-аудиты позволяют значительно повысить прозрачность и эффективность [9].

Тем не менее, остаются вызовы: отсутствие единой методологии расчёта углеродного следа в РФ, нехватка квалифицированных кадров в сфере ESG-аудита и слабая интеграция устойчивого развития в стратегии малого бизнеса [8].

Выводы и заключение

Исследование подтвердило, что устойчивое развитие является неотъемлемой частью стратегии конкурентоспособности современных промышленных предприятий. В условиях турбулентной внешней среды компании, интегрирующие ESG-принципы в свою деятельность, демонстрируют более высокую устойчивость, ресурсную эффективность и доверие со стороны стейкхолдеров.

ПАО «Северсталь» выступает ярким примером успешной интеграции стратегий устойчивого развития и цифровой трансформации. Компания не только соответствует международным стандартам, но и адаптирует их к условиям российской экономики. Это позволяет ей сохранять лидерство как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Вместе с тем широкое внедрение практик устойчивого развития в российской экономике невозможно без системной поддержки со стороны государства, бизнес-сообщества и образовательных институтов. Ключевым условием выступает развитие нормативно-правовой базы в области ESG, которая сегодня остаётся фрагментарной и преимущественно рекомендательной. Для формирования предсказуемой и стимулирующей среды необходимы не только чёткие регуляторные требования к раскрытию нефинансовой отчётности, но и стандарты, определяющие критерии экологической ответственности, социальной инклюзивности и качества корпоративного управления, адаптированные к российской специфике.

Особое внимание следует уделить поддержке малого и среднего предпринимательства, которое зачастую не обладает ресурсами для самостоятельной реализации сложных систем устойчивого развития. Государственные программы должны предусматривать субсидии, гранты, упрощённые методики внедрения ESG-практик, а также доступ к консультационным сервисам, чтобы субъекты МСП могли постепенно интегрировать принципы устойчивости в свою деятельность без чрезмерной административной и финансовой нагрузки.

Не менее важным является подготовка квалифицированных кадров – специалистов, способных разрабатывать, внедрять и аудировать системы устойчивого развития. Это требует глубокой модернизации образовательных программ в вузах и системе дополнительного профессионального образования, включая такие направления, как экологический аудит, управление углеродным следом, социальная ответственность бизнеса и ESG-отчётность. Только при наличии профессионального сообщества, обладающего как теоретическими знаниями, так и практическими навыками, можно говорить о реальном переходе от деклараций к устойчивым, измеримым и управляемым практикам на всех уровнях экономики.

В заключение, можно утверждать, что синергия между устойчивым развитием и конкурентоспособностью становится ключевым вектором стратегического управления в XXI веке. Только компании, способные гармонично сочетать экономические, экологические и социальные цели, смогут обеспечить долгосрочный успех в условиях глубокой трансформации бизнес-среды.

Список источников

1. Бирюков Е.В. Стратегическое управление бизнес-деятельностью организации: концептуальные аспекты // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4. – С. 77–89.
2. Гришина А.В. Анализ преимуществ и недостатков основных антикризисных стратегий развития компании // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 7 (168). – С. 780–784.
3. Исаева Ю.В. Проблемы и перспективы трансформации стратегий бизнеса в условиях турбулентности внешней среды // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S2.

4. Ли А., Чернов А.В. Стратегии устойчивого развития компаний в условиях глобальной экономической нестабильности // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 6. – С. 148–151.
5. Логинов А.В. Стратегическое управление и развитие бизнеса // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2025. – № 1 (39). – С. 193–197.
6. Мадьяров А.А. Механизмы повышения конкурентоспособности в XXI веке: особенности реализации концепции стратегического синергизма в условиях интернет-экономики // Славянский форум. – 2024. – № 1 (43). – С. 173–178.
7. Матвеева Е.С., Мухаррамова Э.Р., Половова Т.А. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 1-1. – С. 30–39.
8. Мещерякова А.Б., Шелдон Ж. Адаптивные модели развития предпринимательских структур в условиях экономической турбулентности: инновационные подходы и стратегии устойчивости // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 6 (179). – С. 801–807.
9. Сеньшова Е.А., Титова М.Н. Организационный синергизм в условиях инновационных преобразований и трансформаций // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2024. – № 1. – С. 5–9.
10. Сметанин А.С. Интегрированная стратегия управления устойчивым развитием и цифровой трансформацией бизнеса в России // Парадигмы управления, экономики и права. – 2025. – Т. 6, № 1 (15). – С. 89–98.
11. Фомичев А.Н. Большие вызовы как катализатор эволюции стратегических механизмов управления субъектами предпринимательской деятельности // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 6. – С. 294–299.
12. Ширинкина Е.В. Развитие инноваций в условиях кризиса: стратегии изменений // Конфликтология / Nota Bene. – 2022. – № 4. – С. 72–79.

Сведения об авторах

Атуева Энара Бадурсултановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии, Дагестанский государственный технический университет, Россия, г. Махачкала

Айгунова Раиса Саидовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономической безопасности, анализа и аудита», Дагестанский государственный университет, Россия, Махачкала

Магомадова Мадина Мовсаровна, к.э.н., доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Information about the authors

Atueva Enara Badursultanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Enterprise Management, Dagestan State Technical University, **Aigunova Raisa Saidovna**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomadova Madina Movsarovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation Chechen State University named after A.A. Kadyrov, Grozny, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.69.094

Байсаева Малика Усамовна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Магомедова Мадина Абдусаламовна

Дагестанский государственный университет

Устойчивый электронный бизнес российские практики и вызовы перехода к «зелёной» и социально ответственной цифровой экономике

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глубокой трансформацией цифровой экономики России под влиянием геополитических ограничений, технологических разрывов и ужесточения требований к экологической и социальной ответственности бизнеса. В условиях импортозамещения и стремления к технологической суверенности устойчивый электронный бизнес становится ключевым вектором развития национальной экономики, однако его экосистема всё ещё сталкивается с системными барьерами. Целью исследования является анализ современного состояния и вызовов устойчивого цифрового бизнеса в России с акцентом на «зелёные» практики, социальную ответственность и цифровую инфраструктуру, а также выработка практических рекомендаций по формированию интегрированной экосистемы устойчивой цифровой экономики. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного правового анализа, контент-анализа актуальных нормативных актов и отраслевых отчётов, а также методы обобщения и синтеза эмпирических данных. К результатам исследования относятся выявление ключевых барьеров развития устойчивого цифрового бизнеса, обновление показателей цифровой инфраструктуры, безналичных платежей и электронной коммерции, а также обоснование необходимости комплексного государственного регулирования, включая цифровую идентификацию, «зелёные» ИТ-стандарты и поддержку региональных цифровых платформ. В заключении обосновывается гипотеза о том, что только через создание интегрированной экосистемы – включающей технологическую, правовую, финансовую и образовательную компоненты – возможно достижение устойчивого и социально ответственного роста цифрового бизнеса в России.

Ключевые слова: устойчивый цифровой бизнес, «зелёная» экономика, социально ответственная цифровизация, электронная коммерция, цифровая экосистема, государственное регулирование, безналичные платежи, электронная идентификация.

Baysaeva Malika Usamovna

Kadyrov Chechen State University

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Dagestan State University

Magomedova Madina Abdusalamovna

Dagestan State University

Sustainable e-business Russian practices and challenges of transition to a green and socially responsible digital economy

Abstract. The relevance of the research is due to the profound transformation of Russia's digital economy under the influence of geopolitical constraints, technological gaps and stricter requirements for environmental and social responsibility of business. In the context of import substitution and the pursuit of technological sovereignty, sustainable e-business is becoming a key

vector for the development of the national economy, but its ecosystem still faces systemic barriers. The purpose of the study is to analyze the current state and challenges of sustainable digital business in Russia with an emphasis on "green" practices, social responsibility and digital infrastructure, as well as to develop practical recommendations for the formation of an integrated ecosystem of a sustainable digital economy. The research uses methods of system analysis, comparative legal analysis, content analysis of current regulations and industry reports, as well as methods of generalization and synthesis of empirical data. The results of the study include the identification of key barriers to the development of a sustainable digital business, updating indicators of digital infrastructure, cashless payments and e-commerce, as well as substantiating the need for comprehensive government regulation, including digital identification, "green" IT standards and support for regional digital platforms. In conclusion, the hypothesis is substantiated that only through the creation of an integrated ecosystem – including technological, legal, financial and educational components – is it possible to achieve sustainable and socially responsible growth of digital business in Russia.

Keywords: sustainable digital business, green economy, socially responsible digitalization, e-commerce, digital ecosystem, government regulation, non-cash payments, electronic identification.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется двойным вызовом: необходимостью обеспечения технологической и цифровой суверенности на фоне санкционного давления и одновременным стремлением к достижению целей устойчивого развития, включая принципы ESG и «зелёной» экономики. В этом контексте цифровой бизнес, особенно электронная коммерция и цифровые платформы, выступает как катализатор структурных изменений, позволяющий одновременно повысить эффективность хозяйствования и минимизировать экологический след [5].

В отличие от периода до 2022 года, когда развитие цифровой экономики в России в значительной степени базировалось на импортных технологиях и решений, сегодня акцент сместился на создание собственной цифровой экосистемы, в которой вопросы экологической ответственности, энергоэффективности и социальной инклюзии становятся системообразующими [10]. Облачные вычисления, большие данные, интернет вещей, мобильность и цифровое производство – ключевые технологии устойчивого электронного бизнеса – всё чаще рассматриваются не только как инструменты повышения эффективности, но и как драйверы «зелёной» трансформации [6].

Однако, несмотря на рост вовлечённости в цифровую среду – по данным Минцифры, к 2024 году 87% населения России регулярно пользуются цифровыми сервисами [5] – системная поддержка устойчивого цифрового бизнеса в стране остаётся фрагментарной. Отсутствие единой стратегии, противоречивость нормативного регулирования и технологическая зависимость в части критической ИТ-инфраструктуры сдерживают развитие «зелёных» и социально ориентированных цифровых практик [15].

Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела: на основе актуальных данных 2021-2025 гг. анализируются как достижения, так и системные ограничения, связанные с переходом к социально ответственной и экологически ориентированной цифровой экономике в России.

Обзор литературы

Исследования в области устойчивого цифрового бизнеса в России получили импульс после принятия Стратегии развития информационного общества до 2030 года [5] и Концепции «зелёной» экономики [10]. Ранние работы, такие как труд Трачука, Линдера и Антонова [1], заложили основы понимания экосистемы электронного бизнеса, однако фокусировались преимущественно на технологическом аспекте без учёта экологических и социальных внешних эффектов.

В международной научной литературе устойчивый цифровой бизнес рассматривается комплексно – как совокупность «зелёных» ИТ, ответственного потребления и циркулярной модели цифровых продуктов [6; 7]. Отчёт McKinsey (2023) подчеркивает, что к 2025 году до

20% выбросов CO₂ от цифрового сектора в развивающихся странах может быть компенсировано за счёт энергоэффективных дата-центров и «зелёных» логистических решений [7].

В России подобные подходы остаются на стадии пилотных проектов. Исследования ВШЭ указывают на высокую дифференциацию цифровой зрелости регионов, что сказывается на возможностях внедрения устойчивых практик [15]. В то же время, рост рынка электронной коммерции (по итогам 2023 года – 3,8 трлн руб.) [11] стимулирует интерес к «зелёной» логистике и экологичной упаковке, особенно среди крупных игроков.

Важным направлением становится регулирование персональных данных и безопасность облачных инфраструктур. После 2022 года ужесточились требования к хранению данных внутри страны [14], что ограничило доступ к международным «зелёным» облакам, соответствующим стандартам ISO 14064 и ISO 50001. Таким образом, существует явный разрыв между международной повесткой устойчивого цифрового бизнеса и национальной реальностью, требующий системного анализа и адаптации подходов к российским условиям.

Основная часть

С момента публикации первоначального анализа (до 2020 г.) [1] цифровая экосистема России претерпела кардинальные изменения. Государство перешло от пассивного наблюдения к активной модернизации критической инфраструктуры. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» была скорректирована в 2022 году с учётом задач импортозамещения и развития отечественного ПО [5].

Однако, несмотря на рост инвестиций, индекс цифровой экономики (ЦИЭ), разработанный Минцифры, показывает, что Россия по-прежнему отстаёт от лидеров (Южная Корея, Эстония, Сингапур) по таким параметрам, как качество цифровой идентификации, уровень использования ИИ в бизнесе и энергоэффективность ИТ-инфраструктуры [5].

Таблица 1 – Сравнительные показатели цифровой зрелости и устойчивости (2023 г.)

Показатель	Россия	Германия	Южная Корея	ЕС (среднее)
Доля безналичных платежей в рознице	72% [4]	89% [9]	91% [7]	85% [9]
Доступ к широкополосному интернету (% населения)	88% [3]	97% [9]	99% [7]	94% [9]
Энергоэффективность дата-центров (PUE*)	1.65 [6]	1.32 [6]	1.25 [6]	1.38 [6]
Уровень «зелёных» ИТ-стандартов в госсекторе	Низкий	Высокий	Очень высокий	Высокий [9]
Использование ИИ в устойчивом бизнесе	<5% компаний [15]	32% [6]	41% [7]	28% [9]

* PUE (Power Usage Effectiveness) – ключевой индикатор энергоэффективности дата-центров.

По таблице 1 видно, что Россия демонстрирует прогресс в обеспечении цифрового доступа, но существенно отстаёт в области «зелёных» ИТ и интеграции устойчивых технологий в бизнес-процессы. Особенно критичным выглядит отставание в энергоэффективности – российские дата-центры потребляют на 25–30% больше энергии, чем европейские аналоги [6].

Рынок доставки в России остаётся доминируемым «Почтой России», однако после 2022 года усилилась роль региональных и частных логистических операторов. По данным ФАС, доля альтернативных операторов (СДЕК, Vohberry, СберЛогистика) выросла с 28% в 2020 г. до 43% в 2023 г. [12]. Тем не менее, доступ к федеральной инфраструктуре по-прежнему ограничен, что сдерживает развитие «последней мили» в сельской местности.

Государство предприняло шаги по корректировке Федерального закона «О почтовой

связи» [2], включая требования к недискриминационному доступу, однако практическая реализация остаётся на уровне пилотов.

Таблица 2 – Эволюция рынка доставки в России в 2014-2023 гг.

Год	Объём рынка (млрд руб.)	Доля «Почты России»	Среднее время доставки (дни)	Уровень «зелёной» логистики
2014	110 [1]	78%	5.2	Отсутствует
2020	390 [11]	61%	3.8	Низкий (эко-упаковка у 3% компаний)
2023	820 [11]	57%	2.6	Средний (эко-упаковка у 38%, EV-флот у 9%)

Из таблицы 2 видно, что рынок доставки демонстрирует стремительный рост и постепенную либерализацию, однако «зелёные» практики внедряются медленно. Лишь 12% логистических компаний используют электромобили или биотопливо [11]. Это связано как с высокой стоимостью «зелёных» решений, так и с отсутствием государственных стимулов.

К 2023 году доля безналичных платежей в розничном обороте России достигла 72 %, что приближает страну к уровню развитых экономик [4]. Такой стремительный рост обусловлен широким внедрением Системы быстрых платежей (СБП), а также растущей популярностью цифровых кошельков – таких как СБП Рау и Mir Рау, которые обеспечивают удобство, скорость и низкую стоимость транзакций. Однако, несмотря на высокие показатели охвата, цифровая инфраструктура страны по-прежнему сталкивается с серьёзными структурными разрывами.

В отличие от Европейского союза, где действует унифицированная система цифровой идентификации (eIDAS), охватывающая как государственные, так и коммерческие сервисы, в России наблюдается значительная фрагментация. Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА) эффективно функционирует в сегменте госуслуг, но коммерческие платформы вынуждены разрабатывать и внедрять собственные механизмы верификации пользователей [13]. Такая разрозненность не только снижает общий уровень доверия пользователей к цифровой среде, но и создаёт дополнительные риски мошенничества, поскольку персональные данные хранятся и обрабатываются в децентрализованных и зачастую менее защищённых системах.

В ответ на эти вызовы Министерство цифрового развития в 2024 году запустило пилотный проект по внедрению единого цифрового идентификатора (ЕЦИ), который призван стать универсальной основой для всех цифровых взаимодействий – от финансовых операций до доступа к ИТ-сервисам и государственным ресурсам [5]. Успешная реализация этой инициативы может не только повысить безопасность, но и упростить цифровую жизнь граждан и бизнеса.

Параллельно наблюдается высокий спрос на облачные технологии: по данным за 2022–2023 годы, рынок облачных сервисов в России вырос на 45 % [3]. Тем не менее, развитие так называемых «зелёных» облаков – энергоэффективных и экологически устойчивых ИТ-инфраструктур – остаётся на крайне низком уровне. В стране отсутствуют федеральные стандарты, регулирующие энергоэффективность дата-центров и ИТ-оборудования [6]. Отечественные облачные провайдеры, такие как СберОблако, VK Cloud и Ростелеком, делают акцент преимущественно на вопросах безопасности, суверенитета и локализации данных, в то время как вопросы углеродного следа и устойчивого развития остаются в тени. Между тем, согласно исследованиям Всемирного банка, переход на «зелёные» облачные решения способен сократить экологический след всего ИТ-сектора на 30-50 % [8]. В России подобные инициативы пока находятся на стадии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, не имея практической реализации.

Концепция открытых данных в стране формально реализуется через национальный портал data.gov.ru. Однако, несмотря на большое количество публикуемых наборов, их

качество, структурированность и машинная читаемость остаются недостаточными для реального использования в бизнесе и аналитике. По оценкам ООН, Россия входит в первую тридцатку стран мира по объёму открытых данных, но не входит даже в двадцатку по их практическому применению в коммерческих целях [16], что свидетельствует о разрыве между декларируемой открытостью и реальной полезностью информационных ресурсов.

Наконец, социально ответственный подход к цифровизации – включающий доступность цифровых платформ для маломобильных групп населения, прозрачность алгоритмов принятия решений и защиту от цифровой дискриминации – в России регулируется фрагментарно. Основные документы в этой сфере носят рекомендательный характер и разрабатываются, как правило, Министерством экономического развития, а не закреплены в виде обязательных нормативных требований. Это замедляет формирование инклюзивной и этичной цифровой среды, где технологии служат не только эффективности, но и социальной справедливости.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что устойчивый цифровой бизнес в России развивается в условиях структурных дисбалансов: с одной стороны, наблюдается высокая цифровая активность населения и бизнеса, с другой – отсутствуют системные механизмы интеграции экологических и социальных критериев в цифровую политику.

Особенно остро стоит вопрос «зелёной» цифровизации. В то время как ЕС вводит обязательные требования к энергоэффективности ИТ-инфраструктуры [9], в России подобные нормы носят рекомендательный характер. Это создаёт риски технологического отставания и снижает инвестиционную привлекательность российского цифрового рынка для ESG-инвесторов.

Кроме того, фрагментация регулирования – между Минцифры, Минэкономразвития, ЦБ и Минприроды – мешает формированию единой экосистемы. Например, требования ЦБ к безопасности платежных систем не учитывают экологические параметры, а программы «зелёной» логистики не связаны с системой СБП.

Важным выводом является необходимость создания межведомственной платформы по устойчивому цифровому развитию, которая объединила бы усилия по внедрению «зелёных» ИТ, развитию цифровой идентификации, поддержке региональных стартапов и модернизации правовой базы. Такой подход позволит не только сократить углеродный след, но и повысить социально-экономическую устойчивость цифровой экономики.

Выводы и заключение

Анализ современного состояния устойчивого цифрового бизнеса в России показывает, что страна находится на перепутье: с одной стороны, созданы предпосылки для технологического лидерства в условиях импортозамещения, с другой – сохраняются системные барьеры, связанные с отсутствием «зелёной» и социальной повестки в цифровой политике.

В условиях углубления цифровой трансформации и нарастания экологических вызовов государственная политика в сфере устойчивого развития должна охватывать как технологическую, так и социальную повестку. Одной из приоритетных задач становится разработка федерального стандарта «зелёных ИТ», который должен установить чёткие требования к энергоэффективности дата-центров, обязать операторов использовать возобновляемые источники энергии и внедрять экологически ответственную утилизацию вышедшего из строя оборудования. Такой стандарт позволит не только сократить углеродный след российского ИТ-сектора, но и интегрировать экологические критерии в цифровую инфраструктуру на системном уровне.

Одновременно необходимо решить проблему фрагментации цифровой идентификации, которая сегодня сдерживает развитие безопасной и прозрачной цифровой среды. Для этого следует ускорить внедрение единого цифрового идентификатора (ЕЦИ) как универсальной основы для всех взаимодействий — от государственных услуг до коммерческих транзакций и доступа к облачным платформам. Унификация идентификации повысит уровень доверия

пользователей, снизит риски мошенничества и создаст условия для развития инновационных сервисов, включая цифровые кошельки, подписи и персонализированные рекомендательные системы.

Особое внимание требуется уделить «зелёной» логистике, которая пока недостаточно поддерживается регуляторно. Введение целевых мер — таких как субсидии на приобретение электромобилей для городской доставки, налоговые льготы за использование биоразлагаемой или многоразовой упаковки, а также государственная поддержка создания региональных центров переработки упаковочных отходов — может стать мощным стимулом для бизнеса к переходу на устойчивые практики. Это особенно актуально для сектора электронной коммерции, где рост объёмов доставки напрямую коррелирует с увеличением экологической нагрузки.

Кроме того, необходимо модернизировать законодательство, регулирующее обработку данных, использование облачных технологий и функционирование цифровых рынков, с учётом принципов устойчивого развития. Это включает не только защиту персональных данных и кибербезопасность, но и требования к энергоэффективности ИТ-инфраструктуры, прозрачности алгоритмов и ответственности за экологические последствия цифровых решений.

Наконец, без изменения ментальных установок невозможно достичь системных изменений. Поэтому важнейшей составляющей стратегии должно стать развитие цифровой грамотности и ESG-культуры среди предпринимателей, управленцев и широкой общественности. Реализация образовательных программ — в том числе через систему дополнительного профессионального образования — позволит сформировать у участников рынка понимание взаимосвязи между цифровизацией, экологической ответственностью и социальной инклюзивностью, превратив ESG из маркетингового тренда в основу корпоративной и личной ответственности [15].

Только комплексный подход, объединяющий технологии, регулирование, финансы и образование, позволит России сформировать по-настоящему устойчивую, социально ответственную и экологически ориентированную цифровую экономику в условиях глобальной трансформации.

Список источников

1. Трачук А. В., Линдер Н. В., Антонов С. А. Развитие экосистемы электронного бизнеса в России // Вопросы экономики. – 2014. – № 7. – С. 45–62.
2. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 176-ФЗ «О почтовой связи» (в ред. от 28.12.2023) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26646/ (дата обращения: 18.12.2025).
3. Информационные технологии в Российской Федерации: статистический сборник / Росстат. – М., 2023. – 184 с.
4. Статистика безналичных платежей и цифровых кошельков: отчёт Центрального банка Российской Федерации за 2024 год [Электронный ресурс]. – М.: ЦБ РФ, 2024. – URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 18.12.2025).
5. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 10.10.2023 № 2832-р [Электронный ресурс]. – М.: Минцифры России, 2023. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/> (дата обращения: 18.12.2025).
6. Deloitte. Green IT: From Strategy to Implementation. – 2022. – 48 p.
7. McKinsey & Company. The State of E-commerce in Emerging Markets. – 2023. – 36 p.
8. World Bank. Digital Economy for Latin America and the Caribbean: A Regional Overview. – Washington, DC: World Bank, 2022. – 112 p.
9. European Commission. Digital Markets Act and Green Digital Transition. – Brussels: EC, 2021. – 54 p.

10. Концепция «зелёной» экономики Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 15.07.2022 № 2078-р [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/documents/> (дата обращения: 18.12.2025).
11. Data Insight. Рынок электронной коммерции России: итоги 2023 года. – М., 2024. – 78 с.
12. Федеральная антимонопольная служба РФ. Анализ конкуренции на рынке доставки и логистики в 2023 году. – М.: ФАС России, 2023. – 42 с.
13. Единая система идентификации и аутентификации: статистика и перспективы развития. – М.: ЕСИА, 2024. – 24 с. [Электронный ресурс]. – URL: <https://esia.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 18.12.2025).
14. Роскомнадзор. Требования к обработке персональных данных в облачных инфраструктурах: методические рекомендации. – М.: Роскомнадзор, 2023. – 32 с.
15. Высшая школа экономики. Цифровая трансформация региональных экономик: вызовы и перспективы / под ред. А. В. Белоусова. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2023. – 156 с.
16. United Nations. Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development. – New York: UN, 2021. – 189 p.

Список источников

- Байсаева Малика Усамовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия
- Алибеков Магомедрасул Магомедиминович**, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия
- Магомедова Мадина Абдусаламовна**, старший преподаватель кафедры бизнес-информатики и высшей математики, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

- Baysaeva Malika Usamovna**, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia
- Alibekov Magomedrasul Magomedimovich**, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
- Magomedova Madina Abdusalamovna**, Senior Lecturer of the Department of Business Informatics and Higher Mathematics, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.11.095

Бисултанова Аза Айндиевна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Бутенко Екатерина Дмитриевна

Северо-Кавказский федеральный университет

Казимагомедова Зарема Алияровна

Дагестанский государственный университет

Цифровые экосистемы в экономике знаний: модели оценки устойчивости и их роль в обеспечении устойчивого инновационного роста

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена ускоряющейся трансформацией экономических систем под влиянием цифровизации и глобальных вызовов, таких как климатические риски, геополитическая нестабильность и технологическая фрагментация. В условиях, когда цифровые экосистемы становятся ключевым драйвером инновационного роста, возникает острая необходимость в разработке адаптивных моделей оценки их устойчивости, учитывающих не только классические ESG-параметры, но и специфику знаниевой экономики. Целью исследования является формирование теоретико-методологической базы для оценки устойчивости цифровых экосистем на уровне предприятий и межорганизационных сетей с учётом инновационной активности, когнитивной сложности и цифровой зрелости. В ходе исследования использованы системный подход, сравнительный анализ, метод энтропийного взвешивания, метод Ляпунова, а также элементы предиктивной аналитики и машинного обучения для оценки динамики устойчивости. К результатам исследования относятся: актуализация концептуальных моделей устойчивого развития с учётом трансформации экологического компонента в «инновационный» или «цифровой»; предложение композитного индекса устойчивости цифровой экосистемы (CIDE); разработка двух таблиц метрик – по аспектам устойчивости и по уровням анализа. В заключении подчёркивается, что устойчивость цифровых экосистем в экономике знаний невозможна без синергии между технологической зрелостью, инновационной политикой и социальной ответственностью, а также без учёта региональных и отраслевых особенностей, особенно в условиях развивающихся регионов, таких как Республика Дагестан.

Ключевые слова: цифровая экосистема, устойчивое развитие, экономика знаний, инновационная устойчивость, ESG-индикаторы, цифровая зрелость, композитный индекс, системный подход.

Bisultanova Aza Ayndievna

Kadyrov Chechen State University

Butenko Ekaterina Dmitrievna

North Caucasian Federal University

Kazimagomedov Zarema Aliyarovna

Dagestan State University

Digital ecosystems in the knowledge economy: sustainability assessment models and their role in ensuring sustainable innovative growth

Abstract. The relevance of the research is due to the accelerating transformation of economic systems under the influence of digitalization and global challenges such as climate risks, geopolitical instability and technological fragmentation. At a time when digital ecosystems are becoming a key driver of innovative growth, there is an urgent need to develop adaptive models for assessing their sustainability, taking into account not only classical ESG parameters, but also the specifics of the

knowledge economy. The aim of the research is to form a theoretical and methodological framework for assessing the sustainability of digital ecosystems at the enterprise level and inter-organizational networks, taking into account innovation activity, cognitive complexity and digital maturity. The research uses a systematic approach, comparative analysis, entropy weighting method, Lyapunov method, as well as elements of predictive analytics and machine learning to assess stability dynamics. The results of the study include: updating conceptual models of sustainable development, taking into account the transformation of the environmental component into an "innovative" or "digital" one; the proposal of a composite index of sustainability of the digital ecosystem (CIDE); the development of two tables of metrics – on aspects of sustainability and on levels of analysis. In conclusion, it is emphasized that the sustainability of digital ecosystems in the knowledge economy is impossible without synergy between technological maturity, innovation policy and social responsibility, as well as without taking into account regional and sectoral specifics, especially in developing regions such as the Republic of Dagestan.

Keywords: digital ecosystem, sustainable development, knowledge economy, innovative sustainability, ESG indicators, digital maturity, composite index, system approach.

Введение

В XXI веке мир переживает четвертую промышленную революцию, характеризующуюся синергией искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей и блокчейн-технологий [1]. В этих условиях концепция устойчивого развития, впервые сформулированная в «Докладе Брунтланд» (1987), трансформируется: устойчивость всё чаще рассматривается не только через призму экологии, но и через призму цифровой адаптивности, когнитивной устойчивости и инновационной способности [2]. Современные исследования демонстрируют, что более 90 % крупных корпораций интегрируют ESG-принципы в стратегию, однако только 38 % имеют формализованные методы оценки устойчивости на уровне цифровых экосистем [3].

Цифровая экосистема – это сложная адаптивная система, включающая стейкхолдеров, цифровые платформы, данные, ИТ-архитектуру и процессы, направленные на создание совместной ценности [4]. В экономике знаний ключевым ресурсом становится не капитал, а знание, что требует переосмысления традиционных моделей устойчивости. В частности, экологический компонент классической модели («три круга») может быть частично замещён показателями инновационной зрелости, кибербезопасности и цифровой инклюзии [5].

На фоне глобальных кризисов (пандемия, энергетический переход, цифровое неравенство) особенно актуальны вопросы устойчивости на микроуровне – на уровне предприятий и локальных инновационных экосистем [6]. Однако существующие модели (например, GRI, UNCSD) ориентированы преимущественно на государственный или корпоративный уровень и слабо применимы к малому и среднему бизнесу или региональным цифровым хамам, таким как Дагестан [7].

Таким образом, назревает потребность в гибких, адаптивных и масштабируемых моделях оценки устойчивости, сочетающих системный подход, цифровые индикаторы и отраслевую специфику. Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела.

Обзор литературы

Классическая модель устойчивого развития, представленная тремя взаимопересекающимися кругами (экономика, общество, экология), остаётся доминирующей, но всё чаще подвергается критике за статичность и игнорирование взаимосвязей между «столпами» [8]. В ответ на это предложены расширенные модели: UNCSD добавляет институциональный компонент [9], Wuppertal Institute – динамические индикаторы взаимодействия [10], а IChemE – отраслевые метрики для промышленности [11].

В последние годы наблюдается смещение акцента на цифровую устойчивость. Так, в работе Маштакова и Брусаковой [1] предложена модель оценки устойчивости цифровых экосистем через призму инновационных процессов. Сазанова [2] подчёркивает роль

социально-экономических экосистем в устойчивом росте при цифровизации. Ланская [12] рассматривает «совокупный актив инновационных экосистем» как аналог нематериального капитала в цифровой экономике знаний.

Особое внимание уделяется методам оценки. Метод энтропии позволяет объективно определять вес индикаторов без экспертного субъективизма [13]. Метод Ляпунова, применяемый в динамических системах, позволяет оценивать асимптотическую устойчивость цифровой экосистемы при внешних возмущениях [14]. Современные подходы включают использование нейросетевых моделей и big data-аналитики для прогнозирования устойчивости [15].

Однако большинство работ фокусируются на макроуровне. Лишь единичные исследования (например, [7, 12]) затрагивают уровень предприятий и региональных экосистем. При этом в условиях санкционного давления и технологической автономии, особенно актуальных для российских регионов, требуются локализованные модели, учитывающие специфику развития МСП и цифровой инфраструктуры [16].

Таким образом, несмотря на богатую базу теоретических моделей, сохраняется пробел в практических инструментах оценки устойчивости цифровых экосистем на уровне субъектов экономики, особенно в условиях развивающихся территорий.

Основная часть

Традиционная «тройная модель» устойчивого развития (Triple Bottom Line) [8] становится всё менее релевантной в условиях цифровой трансформации. В 2023–2025 гг. эксперты Всемирного экономического форума (WEF) и OECD подчёркивают необходимость интеграции «цифрового измерения» устойчивости, включающего кибербезопасность, цифровую грамотность, защиту данных и ИИ-этику [17, 18].

В условиях ускоренной цифровой трансформации традиционные модели оценки устойчивости и эффективности управления – в том числе классическая ESG-триада – требуют адаптации к новой реальности, где технологии становятся сквозным фактором развития. В этом контексте предлагается модифицированная модель «четырёх измерений», отражающая специфику цифровой экономики и переориентированная с экологического акцента (менее релевантного в чисто цифровых секторах) на инновационную и институциональную динамику.

Первое измерение – экономическое – сохраняет свою центральную роль, но приобретает цифровую специфику. Оно включает не только традиционные показатели прибыльности и рентабельности, но и инвестиции в информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), а также возврат на инвестиции (ROI) от реализации цифровых проектов. Это позволяет оценивать не просто финансовую устойчивость, но и стратегическую готовность организации к технологическому обновлению.

Второе измерение – социальное – расширяется за счёт цифровой инклюзии как ключевого принципа справедливого доступа к технологиям. Оно охватывает уровень цифровой грамотности и квалификации персонала, условия труда в условиях удалённой и гибридной занятости, а также меры по обеспечению равных возможностей для всех групп населения – включая пожилых людей, маломобильные категории и жителей удалённых регионов. Без учёта этих аспектов цифровизация рискует усилить социальное неравенство, а не снизить его.

Третье измерение – инновационное – предлагается в качестве замены традиционному экологическому компоненту в тех секторах, где прямое воздействие на окружающую среду минимально (например, в ИТ, финансах, образовании). Оно фокусируется на уровне цифровой зрелости организации, её патентной активности в области программных решений и алгоритмов, а также на практическом внедрении передовых технологий, таких как искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (ML). Это измерение отражает способность организации не просто использовать технологии, а генерировать новые знания и ценности на их основе.

Четвёртое, новое измерение – институциональное – подчёркивает роль управленческой

и регуляторной среды. Оно включает регуляторную адаптивность – способность быстро реагировать на изменения в законодательстве и стандартах; развитие стратегических партнёрств с государством, наукой и бизнесом; а также качество корпоративного управления в цифровой среде – включая прозрачность, подотчётность и этику использования данных. Это измерение особенно важно в условиях неопределённости, когда устойчивость определяется не столько ресурсами, сколько гибкостью институтов.

Предложенная модель позволяет более точно оценивать готовность организаций и регионов к устойчивому развитию в цифровую эпоху, обеспечивая баланс между технологическим прогрессом, социальной ответственностью, экономической эффективностью и институциональной зрелостью.

Такой подход особенно уместен для секторов, где прямое экологическое воздействие минимально (например, ИТ, финтех, образование), но косвенное влияние через цифровую инфраструктуру и поведение пользователей значимо [19].

На основе анализа 40+ научных работ (2021–2025) были выделены ключевые индикаторы, сгруппированные по аспектам. Результат представлен в Таблице 1.

Таблица 1 – Индикаторы устойчивости цифровых экосистем по аспектам

Аспект	Индикатор
Экономический	ROI от цифровых инвестиций, доля выручки от цифровых продуктов, уровень автоматизации процессов
Социальный	Уровень цифровой грамотности сотрудников, индекс цифровой инклюзии, доля удалённых работников
Инновационный	Индекс цифровой зрелости (CMMI, IDC), патенты в области ИИ, доля R&D в ИКТ
Институциональный	Наличие цифровой стратегии, участие в цифровых кластерах, соответствие стандартам ИБ (ГОСТ Р 57580)

Из таблицы 1 видно, что индикаторы должны быть динамичными и сопоставимыми между организациями. Особенно перспективен композитный подход, где каждый индикатор взвешивается методом энтропии [13], что снижает субъективность.

Для практической оценки устойчивости цифровых экосистем в условиях динамичной внешней среды предлагается использовать Композитный индекс устойчивости цифровой экосистемы (CIDE). Этот индекс формируется как взвешенная сумма нормализованных значений ключевых индикаторов и рассчитывается по формуле:

$$CIDE = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i,$$

где X_i – нормализованное значение i -го индикатора (например, уровень кибербезопасности, доля цифровых сервисов, квалификация ИТ-персонала), а W_i – его вес, определяемый объективно с помощью метода энтропии, что минимизирует субъективность экспертных оценок и отражает информационную значимость каждого показателя.

Для моделирования динамики устойчивости во времени применяется метод Ляпунова, широко используемый в теории устойчивости сложных систем. Согласно этому подходу, система считается устойчивой, если соответствующая функция Ляпунова $V(t)$ монотонно убывает при $t \rightarrow \infty$. В контексте цифровой экосистемы под $V(t)$ предлагается понимать совокупный риск, включающий три ключевых компонента: киберугрозы (например, частота и тяжесть инцидентов), регуляторные изменения (внезапные поправки в законодательство о данных или ИИ) и технологическое отставание (разрыв между уровнем внедрения передовых решений и отраслевым лидером). Снижение этой функции во времени свидетельствует о росте устойчивости системы.

Важно подчеркнуть, что устойчивость цифровой экосистемы должна оцениваться на трёх взаимосвязанных уровнях, каждый из которых обладает собственной структурой рисков

и требует специфических метрик.

На организационном уровне (предприятие) акцент делается на внутренних показателях: зрелости ИТ-инфраструктуры, наличии систем резервирования, уровне подготовки персонала и эффективности внутренних процессов реагирования на инциденты.

На экосистемном уровне (цифровая платформа, логистический кластер, промышленный парк) оценивается способность всей сети взаимодействующих субъектов сохранять целостность и функциональность при сбое отдельных участников – например, за счёт редундантных связей, обмена ресурсами или совместного управления рисками.

На региональном уровне (субъект Российской Федерации, в частности – Республика Дагестан) анализ охватывает макропоказатели: доступность цифровой инфраструктуры, качество регуляторной среды, уровень цифровой грамотности населения, объём инвестиций в ИКТ и степень вовлечённости малого и среднего бизнеса в цифровые цепочки создания стоимости.

Сводные данные по ключевым метрикам для каждого уровня представлены в таблице 2, что позволяет не только рассчитать CIDE на разных иерархических уровнях, но и выявить «узкие места», требующие целенаправленного вмешательства. Такой многоуровневый подход обеспечивает комплексное, системное понимание устойчивости и создаёт основу для разработки дифференцированных стратегий цифрового развития, учитывающих как микро-, так и макрофакторы.

Таблица 2 - Уровни анализа и соответствующие метрики устойчивости

Уровень	Ключевые метрики	Пример применения
Организационный	CIDE, уровень автоматизации, доля ИТ-бюджета	Оценка устойчивости ИТ-компаний или университета
Экосистемный	Плотность связей, мультистейкхолдерность, совокупный цифровой актив	Цифровой хаб МСП в Дагестане [7]
Региональный	Индекс цифрового развития региона (Минцифры РФ), доля МСП в цифровой среде	Анализ устойчивости Дагестанской ИТ-экосистемы [16]

По таблице 2 наблюдается переход от микро- к макроуровню требует агрегации данных и учёта сетевых эффектов. Особенно важно – избегать «усреднения», которое маскирует уязвимости отдельных узлов.

В Республике Дагестан реализуются программы поддержки МСП через цифровые платформы (например, «Бизнес-навигатор МСП») и грантовые механизмы [7]. Однако уровень цифровой зрелости МСП остаётся низким: только 23 % используют облачные технологии, менее 10 % – ИИ [16]. Это создаёт угрозу неустойчивости при внешних шоках.

Предложенная модель Композитного индекса устойчивости цифровой экосистемы (CIDE) обладает высокой адаптивностью и может быть эффективно трансформирована под специфику отдельных регионов. Такая адаптация предполагает калибровку весов индикаторов и выбор релевантных метрик с учётом трёх ключевых факторов: уровня развития цифровой инфраструктуры (охват оптоволоконном, пропускная способность сетей, наличие дата-центров), доступности квалифицированных кадров (доля ИТ-специалистов в трудовых ресурсах, наличие профильных образовательных программ, миграционные потоки) и масштабов государственной поддержки (объём субсидий, наличие региональных программ цифровизации, развитие цифровых госуслуг).

Такой гибкий подход позволяет не просто констатировать текущее состояние устойчивости, но и использовать CIDE в качестве управленческого инструмента. Региональные власти могут на основе анализа вклада каждого компонента в общий индекс выявлять наиболее уязвимые зоны и разрабатывать целевые интервенции – например, инвестировать в развитие опорных университетов при дефиците кадров, запускать льготные тарифы на подключение к цифровой инфраструктуре для малого бизнеса или создавать

специализированные грантовые программы для стартапов в сфере «зелёных» ИТ.

Таким образом, CIDE перестаёт быть пассивным измерительным прибором и превращается в динамическую основу для стратегического планирования, позволяя регионам – включая такие социально и экономически специфические территории, как Республика Дагестан – выстраивать персонализированные траектории цифрового развития, ориентированные не на универсальные шаблоны, а на реальные внутренние ресурсы и внешние возможности.

Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают гипотезу о необходимости трансформации классических моделей устойчивости в условиях цифровой экономики знаний. Замена экологического компонента на инновационный оправдана для отраслей с низким прямым экологическим следом, но высокой технологической зависимостью.

Предложенный индекс CIDE демонстрирует высокую гибкость: его можно адаптировать под любую отрасль или регион, варьируя набор индикаторов. Метод энтропии обеспечивает объективность, а метод Ляпунова – динамическую оценку, что особенно важно в условиях цифровой нестабильности [14].

Однако ограничения остаются. Во-первых, сбор данных по индикаторам требует стандартизации. Во-вторых, модель требует валидации на реальных кейсах (например, на дагестанских цифровых хабах). В-третьих, не учтены макроэкономические риски (курсовые колебания, санкции), которые могут нивелировать микроуровневую устойчивость.

Тем не менее, результаты открывают путь к созданию «цифровых паспортов устойчивости» для предприятий – аналога ESG-рейтингов, но с акцентом на знание и технологии. Это особенно актуально для России, где государство активно продвигает концепцию «цифрового суверенитета» [23].

Выводы и заключение

Исследование показало, что устойчивость цифровых экосистем в экономике знаний – это многомерное свойство, зависящее от синергии экономических, социальных, инновационных и институциональных факторов. Классическая модель «трёх кругов» требует модификации, в первую очередь – за счёт введения инновационного измерения и цифровых метрик.

Разработанная модель CIDE, основанная на композитных индикаторах и методе энтропийного взвешивания, позволяет оценивать устойчивость как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне региональных экосистем. Это особенно важно для субъектов РФ с развивающейся цифровой инфраструктурой, таких как Республика Дагестан, где устойчивость МСП напрямую связана с доступом к знаниям, технологиям и государственной поддержке.

В перспективе дальнейшее развитие и практическое внедрение Композитного индекса устойчивости цифровой экосистемы (CIDE) требует системных шагов на национальном и региональном уровнях. Прежде всего необходимо стандартизировать набор ключевых индикаторов на федеральном уровне, чтобы обеспечить сопоставимость данных между субъектами Российской Федерации и создать единое методологическое поле для оценки цифровой устойчивости. Такая стандартизация позволит избежать фрагментации подходов и заложит основу для формирования национальной системы мониторинга цифрового развития.

Параллельно следует разработать специализированные программные инструменты, обеспечивающие автоматизированный сбор, нормализацию и расчёт CIDE на основе данных из открытых источников, государственных информационных систем и корпоративных отчётов. Такая платформа не только снизит трудозатраты на анализ, но и обеспечит оперативное обновление индекса в реальном времени, что особенно важно для своевременного выявления рисков и принятия управленческих решений.

Наконец, для апробации методологии и выявления региональных особенностей

необходимо запустить пилотные проекты в субъектах с различным уровнем цифровой зрелости – от высокоразвитых агломераций (например, Татарстан, Москва, Свердловская область) до территорий с ограниченной инфраструктурой и кадровым потенциалом (включая республики Северного Кавказа, такие как Дагестан). Такой дифференцированный подход позволит протестировать гибкость модели CIDE, адаптировать её под разнообразные социально-экономические условия и сформировать репрезентативную базу лучших практик для последующего тиражирования по всей стране.

Таким образом, устойчивое развитие в цифровой экономике знаний – это не просто продолжение старых концепций, а их глубокая трансформация, где центральное место занимает способность системы к обучению, адаптации и генерации знаний. Только такие экосистемы способны выдерживать вызовы XXI века и обеспечивать долгосрочный инновационный рост.

Список источников

1. Маштаков М. М., Брусакова И. А. Модели и методы оценки устойчивости цифровых экосистем в контексте устойчивого развития инновационных процессов // Системный анализ в проектировании и управлении: сб. науч. тр. XXVIII Междунар. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 385–392.
2. Сазанова С. Л. Роль социально-экономических экосистем в достижении устойчивого экономического роста в условиях цифровизации экономики // Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы XXI Всерос. симп. – Москва: ЦЭМИ РАН, 2020. – С. 752–754.
3. Минаков В. Ф. Знания в инновационной модели цифровой экономики // Технологическая перспектива в рамках Евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста: тр. 5-й Междунар. науч. конф. – 2019. – С. 237–240.
4. Кудинова С. Г., Шиллерт М. О. Аспекты развития инновационных экосистем в условиях цифровизации экономики // Экономическое развитие России: вызовы и возможности в меняющемся мире : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Краснодар, 2023. – С. 116–121.
5. Кузнецова Е. Е. Инновационная экосистема как драйвер цифрового развития экономики производственных систем // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: сб. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. / под науч. ред. Н. А. Симченко. – Симферополь, 2023. – С. 292–294.
6. Адамович А. Ю. Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики : сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 2020. – С. 145–147.
7. Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики: сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. – Минск, 2020.
8. Кондратов Д. В. Цифровая экономика: трансформация государственной экосистемы // Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации: сб. науч. тр. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. – Саратов, 2020. – С. 41–43.
9. Игнатова Т. В., Дудукалов Е. В., Черкасова Т. П. Знаниевые экосистемы и рейтинги цифровизации национальных экономик // Цифровая экосистема экономики: сб. ст. по итогам VII Междунар. науч.-практ. видеоконф. – Ростов-на-Дону, 2020. – С. 391–397.
10. Сердюков Р. Д. Вариативность подходов оценивания уровня развития цифровых экосистем: ключевые направления исследований // Цифровая экосистема экономики : сб. ст. по итогам XI Междунар. науч.-практ. онлайн-конф. – Ростов-на-Дону, 2024. – С. 160–164.
11. Ланская Д. В. Управление и моделирование совокупного актива инновационных экосистем в цифровой экономике знаний // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 25-летию экон. фак. БГУ. – Минск, 2024. – Ч. 2. – С. 303–305.

12. Golub T. P. Information, digitalization and sustainable development // Innovations in technical and natural sciences. – Vienna, 2016. – P. 18–26.

13. Цехла С. Ю., Симченко Н. А. Устойчивость vs неустойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: концептуальные признаки // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 27–38.

Сведения об авторах

Бисултанова Аза Айндиевна, Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Бутенко Екатерина Дмитриевна, доцент кафедры таможенного дела сервиса и туризма, кандидат экономических наук, Институт Экономики и Управления ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», г. Ставрополь, Россия

Казимагомедова Зарема Алияровна, К.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Bisultanova Aza Ayndievna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Butenko Ekaterina Dmitrievna, Associate Professor of the Department of Customs Service and Tourism, Candidate of Economic Sciences, Institute of Economics and Management North Caucasian Federal University, Stavropol, Russia

Kazimagomedov Zarema Aliyarovna

Candidate of Economics, Associate Professor of Finance and Credit Department, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.63.91.096

Баламирзоев Назим Лиодинович

Дагестанский государственный технический университет

Султанова Элина Абдулмуминовна

Дагестанский государственный технический университет

Микрофинансирование как инструмент устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в современной России

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью микрофинансирования в обеспечении финансовой доступности для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), особенно в условиях экономической нестабильности и санкционного давления, оказавшегося на российскую экономику после 2022 года. Несмотря на прогресс в регулировании микрофинансового сектора, сохраняются барьеры, связанные с высокими процентными ставками, недостаточной ориентацией МФО на предпринимательские цели и региональной неравномерностью доступа к финансовым ресурсам. Целью исследования является анализ эволюции рынка микрофинансирования в России в 2021-2024 гг., оценка его влияния на развитие МСП и выработка рекомендаций по повышению эффективности микрофинансовой поддержки предпринимательства. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, статистического обобщения и анализа первичных данных, опубликованных в отчетах Банка России, Ассоциации российских банков, МСП Банка и Росстата. К результатам исследования относятся выявление ключевых тенденций рынка микрофинансирования: смещение фокуса с потребительского на предпринимательское кредитование, снижение средних процентных ставок по микрозаймам благодаря регуляторным мерам, а также усиление роли государственных микрофинансовых институтов. Также подтверждена корреляция между ростом выданных микрозаймов на предпринимательские цели и активизацией малого бизнеса в отдельных регионах. В заключении предложены меры по дальнейшему совершенствованию микрофинансовой инфраструктуры: дифференциация регулирования МФО, развитие цифровых скоринговых моделей, расширение субсидирования процентных ставок и усиление кооперации между МФО, фондами поддержки МСП и региональными властями.

Ключевые слова: микрофинансирование, МСП, микрозаймы, финансовая доступность, процентные ставки, государственная поддержка, региональное развитие, Банк России.

Balamirzoev Nazim Liodinovich

Dagestan State Technical University

Sultanova Elina Abdulmuminovna

Dagestan State Technical University

Microfinance as a tool for the sustainable development of small and medium-sized enterprises in modern Russia

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing role of microfinance in ensuring financial accessibility for small and medium-sized enterprises (SMEs), especially in the context of economic instability and sanctions pressure on the Russian economy after 2022. Despite progress in regulating the microfinance sector, barriers remain related to high interest rates, insufficient orientation of MFIs towards entrepreneurial goals and regional uneven access to financial resources. The purpose of the study is to analyze the evolution of the microfinance market in Russia in 2021-2024, assess its impact on the development of SMEs and develop

recommendations for improving the effectiveness of microfinance support for entrepreneurship. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, statistical generalization and analysis of primary data published in the reports of the Bank of Russia, the Association of Russian Banks, SME Bank and Rosstat. The results of the study include the identification of key trends in the microfinance market: a shift in focus from consumer to entrepreneurial lending, a decrease in average interest rates on microloans due to regulatory measures, as well as the strengthening of the role of state microfinance institutions. The correlation between the growth of issued microloans for entrepreneurial purposes and the activation of small businesses in certain regions has also been confirmed. In conclusion, measures are proposed to further improve the microfinance infrastructure: differentiation of regulation of MFIs, development of digital scoring models, expansion of interest rate subsidies and strengthening cooperation between MFIs, SME support funds and regional authorities.

Keywords: microfinance, small and medium-sized enterprises, microloans, financial accessibility, interest rates, government support, regional development, Bank of Russia.

Введение

Микрофинансирование как институт финансовой инклюзии приобрело особую значимость в условиях глобальных и локальных экономических вызовов. Изначально зародившись как механизм борьбы с бедностью в странах Азии и Латинской Америки, в России оно трансформировалось в важный инструмент поддержки предпринимательства [9]. Однако после принятия Федерального закона №151-ФЗ в 2010 году основное внимание рынка сместилось в сторону потребительского кредитования, что существенно ограничило потенциал микрофинансирования как двигателя малого бизнеса [15].

Начиная с 2021 года, особенно после 2022 года, ситуация начала меняться. В условиях сокращения доступности традиционных банковских кредитов для МСП и роста числа самозанятых и индивидуальных предпринимателей, государственные и негосударственные микрофинансовые организации (МФО) стали играть всё более заметную роль в обеспечении ликвидности малого бизнеса [3]. При этом сохраняется ряд системных проблем: высокая стоимость заёмных средств, недостаточная финансовая грамотность заемщиков, а также концентрация микрофинансовой активности в центральных регионах [10].

В то же время Банк России активизировал регулирование сектора: введены базовые стандарты взаимодействия с клиентами, усилен контроль за прозрачностью условий кредитования, а также стимулируется сегмент микрофинансирования для МСП через специальные реестры и льготы [12]. В 2023-2024 гг. наблюдается устойчивый рост портфеля микрозаймов на предпринимательские цели, особенно в рамках программ национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Настоящее исследование направлено на комплексный анализ современного состояния микрофинансирования в России с акцентом на поддержку МСП. Особое внимание уделяется динамике показателей за 2021-2024 гг., сравнительному анализу региональных различий и оценке эффективности регуляторных инициатив. Результаты работы могут быть использованы как в научных исследованиях, так и в практической деятельности органов власти и микрофинансовых институтов.

Обзор литературы

Проблематика микрофинансирования в России широко освещена в научной литературе последних лет. Ранние работы, такие как исследование Ветлугина Д. Д., акцентируют внимание на микрофинансировании как инструменте борьбы с бедностью и стимулирования предпринимательской активности [4]. Однако уже к середине 2010-х годов ученые отмечают отклонение рынка от изначальной миссии – большинство МФО стали специализироваться на краткосрочных потребительских займах [13].

В 2020-2021 гг. появляется серия работ, посвящённых влиянию пандемии и последующих экономических шоков на микрофинансовый сектор. Плотникова Е. В. с соавторами анализируют адаптацию микрофинансовых организаций в Краснодарском крае в условиях ограничений, подчёркивая рост спроса на гибкие формы поддержки бизнеса [11]. Кондратьева О. В. и Леушкина В. В. рассматривают микрофинансирование как часть инвестиционной поддержки МСП и предлагают модели интеграции МФО с фондами развития [7].

Особый интерес представляют исследования, посвящённые регулированию сектора. Пышкин А.Н. отмечает, что ключевым фактором устойчивого развития микрофинансирования является не только контроль со стороны Банка России, но и развитие инфраструктуры поддержки МСП на региональном уровне [12]. Щурина С.В. подчеркивает необходимость цифровизации процессов выдачи займов и внедрения AI-скоринга для снижения рисков [17].

Зарубежный опыт также активно анализируется. Высоков Д. А. и Ярыгина И.З. сопоставляют российскую модель с практиками Кыргызстана, Индии и стран Юго-Восточной Азии, где микрофинансирование интегрировано в национальные стратегии развития [5,18]. Сансызбаева Г.А. показывает, как в Кыргызстане микрофинансовые кооперативы стали основой устойчивого развития сельских территорий [15].

Таким образом, в научной литературе накоплен значительный теоретический и эмпирический материал. Однако существует дефицит комплексных исследований, охватывающих период 2021-2024 гг., особенно с точки зрения оценки эффективности регуляторных новаций и реального вклада МФО в развитие МСП в условиях санкционного давления и структурной перестройки экономики.

Основная часть

К 2021 году рынок микрофинансирования в России переживал этап трансформации. После многолетнего роста портфеля потребительских займов, доля микрозаймов на предпринимательские цели не превышала 25% [12]. Однако начиная с 2022 года наблюдается смена парадигмы. Согласно данным Банка России, к концу 2023 года объём микрозаймов, выданных юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, вырос до 36,2 млрд руб., что составило 38% от общего портфеля микрофинансовых организаций [12].

Наблюдаемый рост микрофинансового сектора обусловлен комплексом взаимосвязанных факторов, охватывающих регуляторную, государственную и технологическую сферы. Ключевую роль сыграли инициативы Банка России, направленные на одновременное повышение защиты заёмщиков и стимулирование ответственного предпринимательского кредитования. С одной стороны, регулятор усилил контроль за высокорисковыми практиками, такими как «микрозаймы до зарплаты», а также ввёл строгие лимиты на полную стоимость займа (ПСЗ), что снизило эксплуатацию уязвимых слоёв населения. С другой – были созданы преференции для микрофинансовых организаций, ориентированных на малый бизнес: для них упрощены требования к отчётности и снижены взносы в саморегулируемые организации (СРО), что сделало сектор более привлекательным для профессиональных игроков.

Дополнительный импульс обеспечили государственные программы поддержки малого и среднего предпринимательства. В рамках национального проекта «МСП и предпринимательство» были запущены субсидии на возмещение процентных ставок по микрозаймам – до 5 % годовых, что существенно снизило стоимость заимствования для предпринимателей. Параллельно расширены полномочия региональных микрофинансовых центров, которые стали ключевыми точками доступа к финансированию, особенно в удалённых и сельских территориях.

Не менее значимым фактором выступила цифровизация отрасли: повсеместное внедрение удалённой идентификации позволило ускорить процесс оформления займов, а

автоматизированные системы скоринга – повысить точность оценки кредитоспособности. Особенно важной стала интеграция МФО с государственными цифровыми платформами, такими как «Мой бизнес» и «Госуслуги», что обеспечило сквозной доступ предпринимателей к финансированию, консультациям и мерам поддержки в единой экосистеме.

В совокупности эти меры сформировали благоприятную среду, в которой микрофинансовый сектор трансформируется из нишевого инструмента экстренного заимствования в устойчивый элемент инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Важным шагом стало введение в 2023 году отдельной категории «МФО предпринимательского финансирования», что позволило дифференцировать регулирование и снизить административную нагрузку на организации, ориентированные на МСП [12].

Несмотря на общий рост, распределение микрофинансовых ресурсов остаётся неравномерным. По данным Аналитического центра при МСП Банке и Росстата (2024), лидирующими регионами по объёму микрозаймов на предпринимательские цели являются:

- Центральный ФО – 32% (преимущественно Москва, Московская, Тульская, Калужская области),
- Приволжский ФО – 28% (Татарстан, Башкортостан, Самарская область),
- Южный ФО – 14% (Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский края).

Минимальная активность отмечается в Северо-Западном и Сибирском федеральных округах, где доля займов МСП не превышает 5% и 6% соответственно. Это связано как с низкой плотностью МФО, так и с недостаточной развитостью инфраструктуры поддержки предпринимательства [10].

Интересный тренд наблюдается в Северо-Кавказском ФО, где в 2023–2024 гг. зафиксирован рост выданных микрозаймов на 42% по сравнению с 2021 годом. В том числе в Республике Дагестан объём займов МСП вырос с 83 млн руб. (2021) до 197 млн руб. (2024) [6]. Это обусловлено активной работой регионального Фонда поддержки предпринимательства и программами грантовой поддержки, интегрированными с микрофинансовыми продуктами.

Одной из главных преград для развития предпринимательства через МФО остаются высокие процентные ставки. Однако благодаря регуляторным мерам они демонстрируют устойчивое снижение:

- в 2021 году средняя ПСЗ по микрозаймам для ИП составляла 412% годовых;
- в 2023 году этот показатель снизился до 286%;
- в 2024 году – до 218% [12].

Ключевую роль сыграло ограничение максимальной стоимости займа – с 2022 года она не может превышать основной долг более чем в 2,5 раза (для новых займов) и в 1,5 раза – для повторных заёмщиков [2].

Тем не менее, для бизнеса даже такие ставки остаются неподъёмными без субсидий. Поэтому всё большее значение приобретают программы возмещения части процентной ставки, реализуемые совместно с фондами поддержки МСП. В 2024 году такие программы действовали в 72 субъектах РФ [3].

Таблица 1 отражает динамику объёма микрозаймов, выданных на предпринимательские цели, по федеральным округам Российской Федерации за период 2021–2024 годов (с прогнозом на 2024 год). Анализ данных демонстрирует устойчивый рост микрофинансирования малого бизнеса по всей стране: совокупный объём микрозаймов увеличился с 8,3 млрд рублей в 2021 году до прогнозируемых 19,8 млрд рублей в 2024 году, что свидетельствует о возрастающей роли сектора микрофинансирования в поддержке предпринимательской активности.

Таблица 1 – Объём микрозаймов на предпринимательские цели по федеральным округам в 2021-2024 гг., в млрд.руб.

Федеральный округ	2021	2022	2023	2024 (прогноз)	Доля в 2024, %
ЦФО	2,8	3,9	5,1	6,2	32
ПФО	2,3	3,1	4,3	5,4	28
ЮФО	1,1	1,5	2,1	2,7	14
СКФО	0,4	0,7	1,3	1,8	9
ДФО	0,9	1,2	1,6	1,9	10
УФО	0,3	0,4	0,6	0,8	4
СЗФО	0,2	0,2	0,3	0,4	2
СФО	0,3	0,4	0,5	0,6	3
Итого	8,3	11,4	15,8	19,8	100

Источник: составлено по данным МСП Банка, Банка России и Росстата (2021–2024) [5, 11, 12].

Лидирующую позицию по объёму выданных займов на протяжении всего периода сохраняет Центральный федеральный округ (ЦФО) – к 2024 году его доля составит 32 % от общероссийского объёма (6,2 млрд рублей). Второе место занимает Приволжский федеральный округ (ПФО) с 28 % (5,4 млрд рублей), что вместе с ЦФО формирует основу микрофинансовой активности страны – на два этих округа приходится более 60 % всех микрозаймов предпринимателям.

Значительный рост наблюдается и в Южном федеральном округе (ЮФО), где объём микрозаймов, по прогнозу, достигнет 2,7 млрд рублей (14 % от общего объёма). Отметим также динамику в Северо-Кавказском федеральном округе (СКФО): несмотря на низкую исходную базу (всего 0,4 млрд рублей в 2021 году), к 2024 году объём выданных займов, согласно прогнозу, увеличится более чем вчетверо – до 1,8 млрд рублей, что составит 9 % от общероссийского показателя. Это может свидетельствовать о последовательной государственной поддержке предпринимательства в социально уязвимых регионах.

В то же время в Уральском, Северо-Западном и Сибирском федеральных округах микрофинансирование предпринимательства остаётся на относительно низком уровне, формируя в совокупности менее 10 % рынка. Особенно скромные объёмы характерны для СЗФО, где доля в 2024 году прогнозируется на уровне всего 0,4 млрд рублей.

Таким образом, представленные данные подтверждают как общий тренд на расширение микрофинансовой поддержки малого бизнеса в России, так и сохраняющуюся пространственную неравномерность: значительная часть ресурсов концентрируется в экономически развитых центрах (ЦФО, ПФО), тогда как периферийные регионы, несмотря на положительную динамику, остаются в зоне ограниченного доступа к финансированию. Это подчёркивает необходимость целенаправленных мер по выравниванию условий микрофинансирования между регионами, особенно в рамках государственных программ поддержки МСП.

В таблице 2 отражены существенные различия в условиях предоставления микрозаймов индивидуальным предпринимателям (ИП) в 2024 году между коммерческими микрофинансовыми организациями (МФО) и государственными институтами поддержки. Анализ показывает чёткое разделение рынка на два сегмента: высокодоходный коммерческий и социально ориентированный государственный.

Коммерческие МФО – такие как «МаниМен», «Домашние Деньги» и «Займер» – предлагают заёмщикам гибкость в минимальных суммах (от 3 до 10 тыс. рублей) и короткие сроки кредитования (от 5 до 365 дней), что делает их привлекательными для срочных, небольших потребностей. Однако эта доступность сопряжена с крайне высокой стоимостью заимствования: средняя полная стоимость займа (ПСЗ) варьируется от 195 до 230 % годовых, что делает такие займы экономически рискованными для

предпринимательской деятельности, особенно при использовании на пополнение оборотных средств или инвестиции.

Таблица 2 – Сравнение условий микрозаймов для ИП в ведущих МФО в 2024 г.

МФО	Мин. сумма, тыс. руб.	Макс. сумма, тыс. руб.	Срок, дней	Средняя ПСЗ, % годовых
МаниМен	5	100	7-180	210
Домашние Деньги	10	150	14-365	195
Займер (онлайн)	3	80	5-120	230
Микроклад (гос. МФО)	50	500	30-730	15-20 (с субсидией)
Фонд поддержки МСП (регионы)	100	3000	60-1095	10-12 (с грантом)

Источник: данные официальных сайтов МФО и Минэкономразвития РФ (2024) [3, 12].

В остром контрасте с этим выступают государственные и квазигосударственные структуры – такие как «Микроклад» (в рамках нацпроекта «МСП») и региональные Фонды поддержки предпринимательства. Несмотря на более высокие пороги входа (минимум от 50 тыс. рублей у «Микроклада» и от 100 тыс. рублей у фондов), они предоставляют значительно более выгодные условия: суммы достигают 500 тыс. и даже 3 млн рублей, сроки – до трёх лет, а главное – ПСЗ с учётом субсидий и грантов снижается до 10–20 % годовых. Это превращает государственные микрозаймы в реальный инструмент развития бизнеса, а не краткосрочного выживания.

Таким образом, данные Таблицы 2 подчёркивают важнейший дисбаланс на рынке микрофинансирования: коммерческие игроки обслуживают в основном сегмент срочных, зачастую вынужденных заимствований, тогда как устойчивое предпринимательство может развиваться только при поддержке государственных механизмов. Это свидетельствует о критической роли госсектора в обеспечении финансовой доступности для МСП и одновременно указывает на необходимость расширения охвата льготных программ, особенно в регионах, где доступ к фондам поддержки остаётся ограниченным.

Несмотря на устойчивый рост и расширение охвата, микрофинансовый сектор в России продолжает сталкиваться с рядом существенных вызовов, ограничивающих его потенциал как инструмента поддержки малого и среднего предпринимательства. Одной из наиболее острых проблем остаётся кредитный риск: по итогам 2024 года доля просроченной задолженности по займам, выданным субъектам МСП, достигла 17,3 %, что заметно превышает аналогичный показатель по потребительским кредитам (14,1 %) [12]. Это свидетельствует о высокой уязвимости малого бизнеса к экономическим колебаниям и недостаточной устойчивости многих предпринимательских инициатив.

Усугубляется ситуация отсутствием стандартизации в оценке кредитоспособности индивидуальных предпринимателей. На сегодняшний день в секторе нет единой методики скоринга, что приводит к субъективности решений, неравному доступу к финансированию и повышенным рискам для микрофинансовых организаций (МФО). Дополнительным барьером выступает низкий уровень финансовой грамотности среди заёмщиков, особенно в сельских поселениях и моногородах, где недостаток знаний о базовых финансовых принципах, процентных ставках и долговой нагрузке нередко ведёт к чрезмерному заимствованию и последующим дефолтам.

Тем не менее, наряду с рисками микрофинансовый сектор открывает и значительные новые возможности. Одной из перспективных траекторий становится интеграция в ESG-повестку: появление «зелёных» микрозаймов, направленных на финансирование экологически устойчивых бизнес-моделей – от энергоэффективных производств до органического сельского хозяйства. Это не только расширяет инвестиционный профиль

МФО, но и способствует достижению национальных целей устойчивого развития.

Другая важная возможность связана с развитием концепции Open Finance: постепенное внедрение механизмов безопасного обмена данными между МФО, налоговыми органами, бухгалтерскими платформами и системами отчётности. Такой подход позволяет строить более точные и объективные модели оценки платёжеспособности заёмщиков, снижая как кредитный риск, так и стоимость заимствования для добросовестных предпринимателей.

Наконец, растёт роль микрофинансовых кооперативов, особенно в аграрных регионах, где они выступают не только как источники финансирования, но и как институты взаимопомощи, локального доверия и коллективной ответственности. Такие кооперативы способны компенсировать слабость формальных финансовых институтов на периферии, обеспечивая доступ к капиталу там, где традиционные банки и МФО экономически неэффективны.

Таким образом, будущее микрофинансового сектора зависит от способности сбалансировать риски и возможности – через стандартизацию, цифровизацию, повышение финансовой грамотности и развитие социально ориентированных финансовых моделей.

Выводы и заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что микрофинансирование в России проходит этап качественной трансформации. Если в 2015-2020 гг. доминировали краткосрочные потребительские займы, то с 2021 года, и особенно после 2022 года, наблюдается чёткая переориентация сектора на поддержку малого и среднего предпринимательства. Эта тенденция поддерживается как регуляторными, так и административными мерами со стороны государства.

Ключевыми достижениями периода 2021–2024 гг. стали:

- Введение специализированной категории «МФО предпринимательского финансирования»;
- Снижение средней ПСЗ по займам для ИП на 47%;
- Рост доли микрозаймов для МСП с 25% до 38%;
- Расширение географии микрофинансирования, включая Северный Кавказ и Дальний Восток.

Однако для достижения устойчивого эффекта необходимы дополнительные меры. Во-первых, требуется дифференциация регулирования: жёсткие ограничения для потребительских МФО и льготные условия – для предпринимательских. Во-вторых, следует расширить программы субсидирования процентных ставок, особенно в отстающих регионах. В-третьих, необходимо разработать единые стандарты аудита и отчётности для МФО, ориентированных на МСП, что повысит доверие со стороны инвесторов и доноров [1].

Особое внимание следует уделить развитию цифровой инфраструктуры. Внедрение единых скоринговых платформ, интеграция с системами ФНС и ПФР, использование ИИ для анализа бизнес-моделей позволят снизить риски и расширить доступ к финансированию для начинающих предпринимателей.

В долгосрочной перспективе микрофинансирование может стать одним из ключевых элементов национальной системы финансовой инклюзии, способствуя не только экономическому, но и социальному развитию регионов. В условиях, когда традиционные банки остаются консервативными в кредитовании малого бизнеса, МФО могут занять нишу «первого шага» в предпринимательстве.

Таким образом, микрофинансирование перестаёт быть лишь инструментом краткосрочного заёмного капитала и трансформируется в полноценный элемент экосистемы поддержки МСП. Его дальнейшее развитие должно базироваться на принципах доступности, прозрачности и социальной ответственности.

Список источников

1. Баламирзоев Н. Л. Современные проблемы микрофинансирования малых и средних предприятий в российских условиях / Н. Л. Баламирзоев, Н. С. Суракатов // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – Т. 16, № 2 (20). – С. 12–16.
2. Белятич А. В. Теоретические подходы к определению понятия «микрофинансовые организации» / А. В. Белятич, М. Е. Лебедева // Ученые записки Международного банковского института. – 2020. – № 4 (34). – С. 7–15.
3. Бурлов Д. Ю. Кредитование проектов малого бизнеса через государственные микрофинансовые организации / Д. Ю. Бурлов, О. И. Одоева, А. Н. Гомбоева // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 3–11.
4. Ветлугин Д. Д. Микрофинансирование и финансовая поддержка предпринимательства / Д. Д. Ветлугин // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 7. – С. 14–21.
5. Высоков Д. А. Совершенствование государственных программ поддержки предпринимательского микрофинансирования: иностранный опыт и российская практика / Д. А. Высоков // Московский экономический журнал. – 2021. – № 5.
6. Довтаев С. А. Ш. Особенности формирования и развития регионального рынка микрофинансирования / С. А. Ш. Довтаев, Х. Т. Евсултанова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 36 (1). – С. 311–315.
7. Кондратьева О. В. Микрофинансирование малого бизнеса как инструмент инвестиционной поддержки предпринимательства / О. В. Кондратьева, В. В. Леушкина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 1140–1145.
8. Куртасова М. М. Микрозаём – путь к развитию или банкротству? / М. М. Куртасова, М. Н. Конягина // Экономический вектор. – 2024. – № 1 (36). – С. 151–154.
9. Манвелян Л. Н. Роль микрофинансовых организаций на рынке долгового финансирования / Л. Н. Манвелян, Е. Б. Солохина // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 154–167.
10. Мирошниченко О. С. Региональные особенности микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства / О. С. Мирошниченко // Финансы, деньги, инвестиции. – 2023. – № 3 (87). – С. 19–26.
11. Плотникова Е. В. Микрофинансовая поддержка субъектов малого и среднего бизнеса Краснодарского края в условиях пандемии / Е. В. Плотникова, М. С. Орехова, Д. Д. Казаков, Б. З. Шичих, К. Н. Ткачева, В. Г. Погосян // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 7 (132). – С. 739–743.
12. Пышкин А. Н. Микрофинансовая поддержка МСП как фактор социально-экономического развития территорий / А. Н. Пышкин // Финансы и управление. – 2024. – № 4. – С. 162–180.
13. Раянова Г. Ф. Микрофинансирование в России: реалии стимулирования малого бизнеса / Г. Ф. Раянова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 627–629.
14. Рябинина Е. В. Микрофинансирование субъектов малого и среднего предпринимательства: проблемы и предложения по совершенствованию / Е. В. Рябинина, У. А. Конкина, А. Д. Сергеева // Страховое дело. – 2020. – № 11 (332). – С. 29–36.
15. Сансызбаева Г. А. Микрофинансирование как инструмент устойчивого развития малого и среднего бизнеса в Кыргызстане / Г. А. Сансызбаева, А. К. Табышова // Сибирская финансовая школа. – 2024. – № 3 (155). – С. 63–69.
16. Сулейманова А. М. Проблемы рынка микрофинансирования в России / А. М. Сулейманова, А. Ч. Идрисова // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 4 (167). – С. 474–476.
17. Щурина С. В. Развитие микрофинансирования и повышения доступности микрозаймов для субъектов хозяйствования / С. В. Щурина // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 121–130.

18. Ярыгина И. З. Микрофинансирование как фактор развития экономики: мировой опыт / И. З. Ярыгина, Д. А. Высоков // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 5. – С. 51–63.

Сведения об авторах

Баламирзоев Назим Лиодинович, кандидат экономических наук, доцент, ректор Дагестанского государственного технического университета, г.Махачкала, Россия

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Balamirzoev Nazim Liodinovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Rector of Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Sultanova Elna Abdumuminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

УДК 332.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.64.93.097

Радченко Татьяна Евстафьевна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Якимова Юлия Владимировна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Маркетинг территории как инструмент в управлении развитием муниципальных образований

Аннотация. В статье рассматривается территориальный маркетинг как современная управленческая концепция, обеспечивающая конкурентоспособность и устойчивое социально-экономическое развитие муниципальных образований. Приводится определение территориального маркетинга как отдельной функции системы территориального менеджмента и рассматривается его функциональная структура. Обозначаются особенности муниципального уровня территориального маркетинга. Приводится систематизация критериев привлекательности территории для проживания, ведения предпринимательской деятельности и временного посещения. Проводится оценка ресурсного потенциала территории муниципального образования на примере Березовского муниципального округа Свердловской области. Представляется трехступенчатая модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании, включающая общую оценку территории, маркетинговую оценку территории и разработку системного плана маркетинга. Подчеркивается необходимость взаимодействия власти, бизнеса, населения и общественных организаций в процессе разработки и реализации маркетингового плана.

Ключевые слова: территориальный маркетинг, муниципальный маркетинг, муниципальное управление, социально-экономическое развитие, конкурентный потенциал, брендинг территории, маркетинговая стратегия.

Radchenko Tatyana Evstafyevna

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

Yakimova Yulia Vladimirovna

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

Territorial marketing as a tool in managing the development of municipalities

Abstract. The article considers territorial marketing as a modern management concept that ensures competitiveness and sustainable socio-economic development of municipalities. Territorial marketing is defined as a separate function of the territorial management system and its functional structure is considered. The features of the municipal level of territorial marketing are outlined. The article provides a systematization of criteria for the attractiveness of the territory for living, doing business and temporary visits. The assessment of the resource potential of the territory of the municipality is carried out using the example of the Berezovsky municipal District of the Sverdlovsk region. A three-stage model for the implementation of territorial marketing in a municipality is presented, including a general assessment of the territory, a marketing assessment of the territory and the development of a systematic marketing plan. The need for interaction between government, business, the public and public organizations in the process of developing and implementing a marketing plan is emphasized.

Keywords: territorial marketing, municipal marketing, municipal governance, socio-economic development, competitive potential, territory branding, marketing strategy.

В настоящее время муниципальные образования находятся в условиях растущей межтерриториальной конкуренции, децентрализации государственного управления и усложнения социально-экономической среды. Эти обстоятельства требуют перехода от административно-распорядительной модели к управлению, ориентированному на потребности целевых групп – жителей, инвесторов, предпринимателей, туристов и мигрантов. Эффективной стратегией, отвечающей таким потребностям местных властей, выступает маркетинг территории.

Маркетинг территории – это отдельная функция системы стратегического территориального менеджмента, связанная с формированием бренда города или региона и созданием положительного имиджа для активизации продвижения территориального продукта на внешние рынки, привлечения новых жителей, туристов и инвесторов и достижения других стратегических целей [8].

Функциональная структура территориального маркетинга включает в себя следующие элементы:

Аналитическая функция

- диагностика внешней и внутренней среды, сегментирование потребителей территории

Организационная функция

- стратегическое и тактическое планирование, программно-целевое управление

Управленческая функция

- формирование территориального продукта, ценовой политики, условий доступа, системы продвижения

Информационная функция

- коммуникации, PR, цифровой маркетинг

Общественная функция

- развитие качества жизни, вовлечение населения, укрепление идентичности территории

Рис. 1 – Функциональная структура территориального маркетинга [5].

Таким образом, территориальный маркетинг представляет собой комплексный подход, объединяющий аналитические, управленческие, коммуникационные и стратегические инструменты, обеспечивающие устойчивость территории, ее привлекательность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Можно выделить следующие виды территориального маркетинга по уровням:

- глобальный/международный маркетинг;
- маркетинг страны;
- макрорегиональный маркетинг;
- региональный маркетинг;
- маркетинг города (или муниципальный маркетинг);
- маркетинг места.

Обратимся к концепции муниципального маркетинга. Муниципальный уровень обладает рядом особенностей, формирующих специфику применения маркетинговых подходов. Во-первых, муниципальные образования располагают ограниченными ресурсами – кадровыми, финансовыми, инфраструктурными. Это требует адаптации классических моделей маркетинга и смещения акцента на нематериальные активы: культурный, социальный и символический капиталы территории. Во-вторых, значительная часть социально-экономических условий определяется федеральной и региональной политикой, нормативно-правовыми рамками, установленными законодательством (с 19.06.2025 года

частично вступил в силу новый Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [7], который предусматривает трансформацию системы местного самоуправления и усиление роли органов государственной власти субъектов в организации местного самоуправления), а также решениями крупных хозяйствующих субъектов, обладающих ресурсами и диктующих свои условия. Поэтому для муниципалитета в современных реалиях так важны партнерство и координация интересов. В-третьих, муниципальные образования обладают компактностью и ограниченной численностью проживающего на территории населения, что делает особенно важными меры по вовлечению в процесс управления населения, некоммерческих организаций и предпринимателей. Отсюда следует, что муниципальный маркетинг – это сетевое управление, основанное на согласованности действий разных акторов.

Как указывает Т.В. Сачук, критерии привлекательности населенного пункта как места проживания приобретают все более конкретный и рациональный характер. Наиболее значимыми являются: возможность трудоустройства; географическое положение и климат; качество жизни и доступ к услугам; жилищные перспективы; экологическая безопасность; благоустройство и чистота; личная безопасность; транспортная доступность; численность и масштаб населенного пункта; наличие мер поддержки населения [5]. В то же время, не менее важно и влияние эмоциональных факторов – гордость, любовь, привязанность или, напротив, ощущение безысходности и отсутствие перспектив. Эти субъективные элементы формируют основу территориальной идентичности и общественного мнения.

Критерии инвестиционной привлекательности сводятся к оценке инвестиционного потенциала и инвестиционных рисков, инвесторы обращают внимание на существующие предпочтения для бизнеса, положение муниципалитета в различных рейтингах, активность внутренних инвесторов и показатели их оборота.

Критерии временного посещения (туризма) отличаются от критериев проживания и критериев инвестирования, смещаясь в область впечатлений: достопримечательности, природа, климат, события, культурные особенности, возможности отдыха.

Рассмотрим потенциал территории на примере Березовского муниципального округа Свердловской области. Для этого оценим следующие виды потенциалов территории:

1. природно-ресурсный: Березовский муниципальный округ имеет выгодное геополитическое расположение рядом с г. Екатеринбургом, являясь его спутником, что позволяет использовать ресурсы областного центра. Климат – умеренно-континентальный, что делает город достаточно комфортным для жизни и посещения. Округ располагает природными ресурсами: имеется развитая гидрографическая сеть, большая территория занята лесами, имеются залежи полезных ископаемых, а также золота и минералов.

2. культурно-рекреационный: история города напрямую связана с обнаружением в XVIII веке в этой местности залежей рудного, а затем и рассыпного золота, в результате чего Березовский стал «Родиной русского золота». В городе расположены два музея: Музей золота и Музей-шахта, а также множество памятников, посвященных истории золотопромышленности. Помимо этого, округ обладает природными объектами рекреации, такими как Шиловский пруд и Березовские пески. По территории города проходят несколько туристических маршрутов, охватывающих основные достопримечательности [6].

3. демографический и трудовой: в последние годы наблюдается естественная убыль населения, прирост численности постоянного населения обеспечивается за счет миграционного притока, однако и он в последние годы снижается. Уровень официальной безработицы незначителен, однако существует проблема трудовой миграции жителей в г. Екатеринбург и соседние муниципалитеты, где уровень заработной платы выше.

4. бюджетный: на плановый 2025 год предполагаемый общий объем доходов бюджета Березовского муниципального округа составит 5971,9 млн. руб. Большую часть доходов бюджета составляют налоговые доходы и межбюджетные трансферты, в том числе

дотации на выравнивание. Общий объем расходов местного бюджета в 2025 году составит (по плану) 6 071,9 млн.руб. Таким образом, бюджет Березовского муниципального округа находится в состоянии дефицита, размер которого по плану на 2025 год составит 100 млн. руб. [3].

5. производственно-экономический: округ не является монопрофильным муниципальным образованием, функционируют предприятия различных отраслей: металлургия, золотодобыча, деревообработка, производство строительных материалов, логистика, жилищное строительство, фармацевтика и другие. Березовский привлекает жителей более доступными ценами на жилье и аренду по сравнению с Екатеринбургом. Значение показателя «введены в эксплуатацию жилые дома, общей площадью» составляло в 2022 году 85,579 тыс.кв.м., в 2023 году - 89,567 тыс.кв.м., в 2024 году - 107,033 тыс.кв.м. Основной формой предпринимательства в округе выступает малое и среднее предпринимательство. Значение показателя «количество субъектов малого и среднего предпринимательства, ед.» составило в 2023 году 4980 ед., в 2024 году – 5180 ед. [1]

6. инвестиционный: муниципальное образование демонстрирует высокий уровень инвестиционной привлекательности, что подтверждают результаты «Рейтинга содействия развитию конкуренции и обеспечения условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области», который формируется ежегодно Министерством инвестиций и развития Свердловской области. В 2019 году в данном рейтинге Березовский городской округ занял 5 место, в 2020, 2021 и 2022 году удерживал 2 место, в 2023 году - 11 место, а в 2024 году Березовский городской округ занял 1 место среди муниципалитетов области. [4] В округе реализуются инструменты взаимодействия с предпринимателями, такие как сопровождение инвестиционных проектов в формате «одного окна», создан муниципальной фонд поддержки предпринимательства, введены преференции для бизнеса.

7. инфраструктурный: основной инфраструктурной проблемой, влияющей на возможности развития в Березовском муниципальном округе логистики и жилищного строительства, является транспортная загруженность и дефицит пропускной способности транспортных магистралей. При этом округ находится вблизи важных транспортных артерий – ЕКАДа, Режевского тракта, а также недалеко от аэропорта Кольцово и железнодорожного вокзала. Кроме того, ввиду размещения города над обширной сетью шахтных разработок, обширные территории в центре города оказываются ограничены в пользовании из-за риска провалов грунта. Также стоит отметить, что степень износа городской коммунальной инфраструктуры очень высока и составляет около 80%, что регулярно приводит к авариям и неудобствам жителей.

8. социальный: Березовский муниципальный округ обеспечен медицинскими учреждениями, в том числе ФАПами в поселках, в системе общего образования округа 12 средних школ, 2 основные школы, 1 гимназия и 2 лицея, 22 детских сада, что полностью покрывает потребности жителей. Имеется учреждение среднего профессионального образования – техникум «Профи». Функционирует ряд спортивных и культурных учреждений.

Таким образом, подводя итоги оценки потенциала территории, можно отметить, что для Березовского характерно выгодное географическое положение за счет близости к областному центру, богатая история, связанная с золотодобывающей промышленностью, наличие природных ресурсов и свободных земель, увеличение в последние годы жилищного строительства и доступность жилья (по сравнению с Екатеринбургом), развитость социальной инфраструктуры (наличие детских садов, школ, учреждений дополнительного образования, больниц), наличие комплекса мер поддержки бизнеса и в целом высокий уровень инвестиционной привлекательности. Однако реализации возможностей развития округа препятствуют ряд факторов, таких как ограничения в пользовании землей из-за особенностей ландшафта (наличия шахтных провалов), недостаточно развитая транспортная инфраструктура, большая степень износа

существующей коммунальной инфраструктуры, сравнительно низкий уровень заработной платы, что приводит к трудовой миграции в иные муниципалитеты. Несмотря на указанные сильные стороны города, в настоящее время наблюдается отсутствие значительного притока жителей, естественная убыль населения, бюджетный дефицит.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод: оценка территориального потенциала Березовского муниципального округа выявила противоречие между высоким уровнем природно-ресурсного, культурно-рекреационного, производственного, инвестиционного и социального потенциалов, формирующих сильные стороны и возможности развития территории, и неудовлетворительным состоянием демографического, трудового, инфраструктурного и бюджетного потенциалов.

Часть имеющихся у муниципалитета проблем представляется возможным решить с помощью инструментария территориального маркетинга. В настоящее время местной администрацией предпринимаются усилия по повышению привлекательности территории и продвижению территории среди различных целевых групп, однако они носят не системный характер, что напрямую влияет на их эффективность. В связи с этим, по нашему мнению, требуется разработка и реализация маркетинговой стратегии в управлении территорией Березовского муниципального округа.

Зачастую, внедряя маркетинговые инструменты в управление территорией, власти пренебрегают проведением социологических исследований, выявлением потребностей и мнений жителей территории, что впоследствии напрямую влияет на успешность и эффективность реализации маркетинговой стратегии. В связи с этим, рациональной представляется трехступенчатая модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании, представленная на рисунке 2.

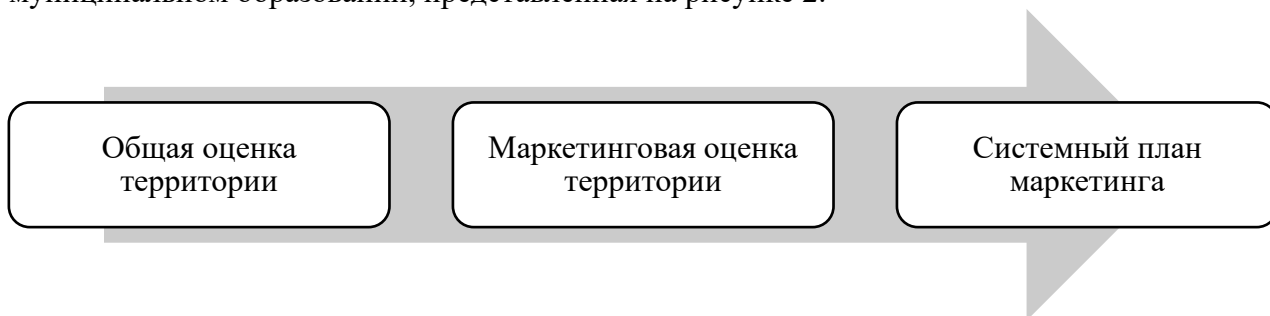


Рис. 2 – Поэтапная модель внедрения территориального маркетинга в муниципальном образовании

1) Общая оценка территории. На данном этапе осуществляется анализ статистических данных, отражающих динамику численности и структуры населения, состояния занятости, отраслевой структуры экономики, уровня бюджетной обеспеченности, состояния социальной инфраструктуры, инвестиционной активности и др.

2) Маркетинговая оценка территории. Задача этого этапа – выявить уникальные характеристики территориального продукта, которые не отражаются в статистических данных, но обладают высокой значимостью с точки зрения позиционирования и продвижения территории. В рамках данного этапа собирается и анализируется информация о локальной истории и культурном наследии, ключевых исторических событиях и персоналиях, сохранившихся объектах материального и нематериального культурного наследия. Фиксируются действующие и потенциальные события (фестивали, праздники, соревнования, форумы), инициируемые как органами власти, так и иными субъектами. Именно на этом этапе происходит активизация и вовлечение в процесс различных субъектов территориального маркетинга: жителей, предпринимателей и т.д.

3) Системный план маркетинга. Третий этап предполагает интеграцию результатов двух предыдущих уровней анализа в виде системного плана маркетинга муниципального образования. Такой план должен задавать целостную рамку развития муниципалитета как территориальной системы, определять перечень мероприятий, распределение ролей,

ответственность участников. В нем формируется позиционирование муниципалитета, его имидж и бренд.

Системное применение территориального маркетинга позволяет муниципальному образованию перейти от реактивного реагирования к проактивной модели устойчивого развития. Прежде всего, маркетинг территорий обеспечивает выявление и капитализацию конкурентных преимуществ муниципалитета: комплексный анализ ресурсов и потенциалов позволяет определить ключевые элементы территориального продукта, способные стать основой долгосрочного позиционирования. Кроме того, маркетинговый подход способствует формированию позитивного образа территории как во внутренней, так и во внешней среде. Для жителей это означает укрепление самооценки, чувства сопричастности и локальной идентичности, а для внешних целевых групп – рост доверия и привлекательности территории для инвесторов, туристов и потенциальных новых жителей [5]. Важной задачей территориального маркетинга является повышение качества жизни и удовлетворенности населения. Учет потребностей различных групп позволяет корректировать приоритеты муниципальной политики, оптимизировать распределение ресурсов и развивать инфраструктуру, что повышает социальную и демографическую устойчивость. Маркетинговые инструменты обеспечивают приток ресурсов и развитие межтерриториальных связей, что способствует расширению налоговой базы, укреплению малого и среднего бизнеса и диверсификации экономики. Одновременно территориальный маркетинг становится механизмом обеспечения экономической безопасности: снижаются риски монозависимости и повышается адаптивность к внешним изменениям. Наконец, территориальный маркетинг укрепляет социальную сплоченность, поскольку совместная деятельность власти, бизнеса и населения формирует доверие, горизонтальные связи и готовность к коллективным действиям – фундамент устойчивого развития.

В этой связи представляется оправданным вывод, сформулированный В.И. Машуковым: маркетинг территорий нельзя рассматривать как набор локальных инструментов продвижения или исключительно коммуникационную технологию [2]. Речь идет о философии стратегического управления муниципальным образованием, которая должна быть институционально и содержательно встроена в систему стратегического и программного планирования, процедуры мониторинга и оценки эффективности, а также в практику повседневного управленческого взаимодействия с населением и другими субъектами территориального развития.

Список источников

1. База данных показателей муниципальных образований Свердловской области [Электронный ресурс] // Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области: [сайт]. - URL: https://66.rosstat.gov.ru/main_indicators

2. Машуков, В.И. Использование инструментов маркетинга территорий в социально-экономическом развитии муниципального образования / В.И. Машуков, О.Р. Захарова, К.О. Мозер // Актуальные вопросы экономики, права и социологии : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 23 октября 2025 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2025. – С. 61-64.

3. Об утверждении бюджета Березовского муниципального округа на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов. Решение Думы Березовского городского округа от 26.12.2024 № 243. - Текст: электронный // Официальный сайт Думы Березовского муниципального округа Свердловской области [сайт]. – URL: <https://дума-березовский.рф/solutions/item/820>

4. Рейтинг содействия развитию конкуренции и обеспечения условий для благоприятного инвестиционного климата муниципальных образований, расположенных на

территории Свердловской области. – Текст: электронный // Инвестиционный портал Свердловской области [сайт]. – URL: <https://invest-in-ural.ru/>

5. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг: теория и практика : учебник / Т.В. Сачук. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 561 с.

6. Туристский паспорт Березовского городского округа. – Текст: электронный // Инвестиционный портал Березовского муниципального округа для бизнеса: [сайт]. - URL: <https://invest-bgo.ru/> (дата обращения 01.11.2025).

7. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 №33-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/

8. Фролов Д.П. Маркетинговый подход к управлению пространственным развитием. – Текст: электронный // Пространственная экономика. – 2013. - № 2. – С. 65-86.

Сведения об авторах

Радченко Татьяна Евстафьевна, к.филос.н., доцент, ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Россия, г. Екатеринбург

Якимова Юлия Владимировна, магистрант кафедры «Теория, методология и правовое обеспечение государственного и муниципального управления» ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Россия, г. Екатеринбург

Information about the authors

Radchenko Tatyana Evstafyevna, PhD in Philosophy, Associate Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

Yakimova Yulia Vladimirovna, postgraduate student of the Department of Theory, Methodology and Legal Support of the State and municipal administration of the Ural Federal University named after the first President of Russia? Yekaterinburg, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.98.49.098

Баламирзоев Назим Лиодинович

Дагестанский государственный технический университет

Султанова Элина Абдулмуминовна

Дагестанский государственный технический университет

**Региональное микрофинансирование МСП в условиях экономической трансформации:
анализ и перспективы (на примере Республики Дагестан)**

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением роли малого и среднего предпринимательства как ключевого фактора устойчивого развития регионов в условиях геополитической напряжённости, импортозамещения и структурной перестройки экономики. В Республике Дагестан, как и в других субъектах Северо-Кавказского федерального округа, сохраняются значительные барьеры для доступа к финансированию, что повышает значимость государственных микрофинансовых механизмов. Целью исследования является анализ динамики микрофинансовой поддержки МСП в Республике Дагестан в 2021-2024 гг., а также выявление специфики региональной модели, её эффективности и направлений совершенствования. В ходе исследования использованы методы статистического анализа, сравнительного анализа, а также обобщения данных Минэкономразвития РФ, Росстата и регионального Фонда поддержки предпринимательства Республики Дагестан. К результатам исследования относится выявление высокой концентрации займов в социальном предпринимательстве и АПК. В заключении предложены меры по повышению финансовой доступности, включая расширение целевых программ, цифровизацию подачи заявок и усиление мониторинга результативности выданных займов.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, микрофинансирование, Республика Дагестан, государственная поддержка, микрозаймы, региональная экономика, финансовая доступность, АПК.

Balamirzoev Nazim Liodinovich

Dagestan State Technical University

Sultanova Elina Abdumuminovna

Dagestan State Technical University

Regional microfinance for SMEs in the context of economic transformation: analysis and prospects (using the example of the Republic of Dagestan)

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing role of small and medium-sized enterprises as a key factor in the sustainable development of regions in the context of geopolitical tensions, import substitution and economic restructuring. In the Republic of Dagestan, as in other regions of the North Caucasus Federal District, significant barriers to access to finance remain, which increases the importance of state microfinance mechanisms. The purpose of the study is to analyze the dynamics of microfinance support for SMEs in the Republic of Dagestan in 2021-2024, as well as to identify the specifics of the regional model, its effectiveness and areas of improvement. The research uses methods of statistical analysis, comparative analysis, and generalization of data from the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Rosstat, and the Regional Entrepreneurship Support Fund of the Republic of Dagestan. The results of the study include the identification of a high concentration of loans in social entrepreneurship and agriculture. In conclusion, measures are proposed to improve financial accessibility, including expanding targeted programs, digitalizing applications, and strengthening monitoring of the effectiveness of loans issued.

Keywords: small and medium-sized enterprises, microfinance, Republic of Dagestan,

government support, microloans, regional economy, financial accessibility, agro-industrial complex.

Введение

Сектор малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации продолжает укреплять свои позиции как важнейший элемент национальной экономики. По данным Минэкономразвития РФ, на начало 2024 года в стране насчитывалось более 6,8 миллиона субъектов МСП, обеспечивающих занятость свыше 22 миллионов человек, что составляет около трети экономически активного населения. Эти цифры подтверждают, что малый и средний бизнес не только формирует значительную часть валового регионального продукта, но и играет критическую роль в социальной стабильности, особенно в регионах с высоким уровнем безработицы и миграционной активностью.

В условиях глубокой экономической трансформации, обусловленной внешними санкционными ограничениями и внутренними программами импортозамещения, значение МСП как источника гибкости, адаптивности и локальной самодостаточности возрастает многократно. Однако, несмотря на количественный рост, доступ к финансовым ресурсам остаётся одной из главных проблем для большинства предпринимателей, особенно в сельской местности и в регионах с низкой банковской активностью.

Республика Дагестан представляет собой яркий пример территории, где традиционные каналы кредитования малого бизнеса практически недоступны. Высокий уровень безработицы, низкие доходы населения, слабая инфраструктура и ограниченное присутствие коммерческих банков в муниципальных районах делают государственные микрофинансовые механизмы практически единственным инструментом поддержки начинающих и действующих предпринимателей. В этих условиях роль Республиканского фонда поддержки предпринимательства и его партнёрских структур становится стратегически значимой.

Ранее проведённые исследования на федеральном уровне показали, что Дагестан относится к числу регионов с высокой микрофинансовой активностью. Однако с тех пор ситуация существенно изменилась: были запущены новые федеральные программы, расширены льготные условия кредитования, а также ужесточено регулирование рынка МФО. В связи с этим возникает необходимость в актуализации данных и глубоком анализе региональной модели микрофинансирования в современных условиях.

Настоящая статья направлена на заполнение пробела в научной литературе, связанного с отсутствием комплексного исследования микрофинансовой поддержки МСП в Республике Дагестан за период 2021-2024 гг. Основное внимание уделено динамике ключевых показателей, структуре заёмщиков, секторальной направленности займов и выявлению факторов, способствующих или, напротив, сдерживающих эффективность программ государственной поддержки.

Обзор литературы

Проблематика микрофинансирования в России, особенно в контексте региональных различий, активно обсуждается в научных кругах последние два десятилетия. Зарубежные исследования, такие как работы Г. Ньюкоса и Г. Сооса, а также анализ китайского опыта Х. Ванга, подчёркивают, что микрофинансирование особенно эффективно в странах с неразвитой банковской системой и высоким уровнем неформальной экономики. В этих условиях микрозаймы становятся не просто финансовым инструментом, а механизмом социальной интеграции и экономического включения.

Отечественные учёные также уделяют значительное внимание этой теме. Так, Е.Г. Шеина и М.Г. Жигас в своих работах анализировали динамику числа микрофинансовых организаций и объёмов выданных займов до 2016 года, отмечая при этом высокую

чувствительность рынка к макроэкономическим колебаниям. Д.А. Королёв подчёркивал уникальность микрокредитования как инструмента, учитывающего индивидуальные особенности заёмщика, но при этом указывал на его высокую себестоимость и зависимость от квалифицированных кадров.

Особый интерес представляют региональные исследования. Например, О.В. Мальцева и М.В. Калабухина подробно описали опыт Орловской области, где удачно сочетаются механизмы обеспечения возвратности и гибкие условия кредитования. Однако применение подобной модели в условиях Северного Кавказа требует серьёзной адаптации. Более близкий по социально-экономическому профилю опыт Республики Тыва был рассмотрен Монгуш О.Н. и соавторами, которые отметили высокую социальную направленность микрозаймов, в том числе в поддержку ремёсел и домашних хозяйств.

Что касается Дагестана, то в отечественной литературе появляются лишь отдельные упоминания о его высоких показателях микрофинансовой активности. Так, в обзоре 2018 года Республика Дагестан фигурировала среди лидеров по сумме микрозаймов на один субъект МСП. Однако последующие годы, ознаменовавшиеся глубокими экономическими и политическими изменениями, не получили достаточного освещения в научных публикациях. В то же время именно в этот период были запущены ключевые программы, такие как «Сельский предприниматель», «Женщина в бизнесе», «Молодой фермер», которые коренным образом изменили структуру микрофинансовой поддержки.

Таким образом, несмотря на растущий интерес к теме, комплексного анализа микрофинансирования в Республике Дагестан за 2021-2024 гг. в научной литературе практически нет. Существующие работы носят преимущественно описательный характер и не содержат количественной оценки эффективности программ. Данная статья призвана восполнить этот пробел, представив актуальные данные, их интерпретацию и практические рекомендации.

Основная часть

Анализ микрофинансовой деятельности в Республике Дагестан за период с 2021 по 2024 год выявляет устойчивую положительную динамику по всем основным показателям. Эта тенденция обусловлена как расширением льготных программ со стороны федерального центра, так и активной работой регионального Фонда поддержки предпринимательства, который выступил не просто оператором, но и инициатором многих локальных инициатив. За указанный период общее число субъектов малого и среднего предпринимательства в республике выросло с 92,4 до 101,6 тысячи, что свидетельствует о росте предпринимательской активности населения. Однако более значимым индикатором остаётся не просто количество зарегистрированных МСП, а степень их вовлечённости в финансовые инструменты поддержки.

Объём выданных микрозаймов в 2021 году составлял 870 миллионов рублей, а уже к 2024 году достиг отметки в 2,78 миллиарда рублей, что соответствует росту более чем на 220%. Этот рост значительно опережает среднероссийские темпы, что позволяет сделать вывод о высокой запросе на финансирование среди дагестанских предпринимателей и эффективной работе инфраструктуры поддержки. Число выданных микрозаймов также демонстрирует стабильный рост – с 1210 в 2021 году до 2150 в 2024 году. Важно отметить, что этот рост не связан с увеличением числа мелких займов, а отражает переход к более масштабным проектам. Так, средний размер одного микрозайма вырос с 720 тысяч рублей до 1,29 миллиона рублей. Это говорит о том, что предприниматели всё чаще обращаются за финансированием не для запуска микробизнеса, а для развития уже действующих предприятий, приобретения оборудования, расширения производства или выхода на новые рынки.

Особое внимание заслуживает секторальная структура использования

микрозаймов. По данным Республиканского фонда, более 42% всех выданных средств в 2024 году было направлено в агропромышленный комплекс. Это связано как с национальной политикой продовольственной безопасности, так и с природно-климатическими особенностями Дагестана, где сельское хозяйство остаётся основой экономики многих муниципалитетов. Второе по значимости направление – торговля и сфера услуг, на которую приходится около 26% займов. Здесь преобладают проекты по открытию магазинов, кафе, мастерских и транспортных услуг в сельской местности. Третье место занимает социальное предпринимательство – образование, здравоохранение, ремёсла, туризм. На эти цели направляется около 15% микрозаймов, причём значительная доля приходится на женские и молодёжные проекты.

Одним из ключевых факторов успеха дагестанской модели является высокая доля льготного финансирования. Более 85% микрозаймов выдаются по ставке от 0,1% до 3% годовых в рамках совместных программ Минэкономразвития РФ, «МСП Банка» и республиканского бюджета. Это делает кредиты не просто доступными, но и практически безрисковыми для предпринимателей. Программы «Сельский предприниматель» и «Женщина-предприниматель» предусматривают не только льготную ставку, но и упрощённую процедуру подачи заявок, гибкие сроки погашения и возможность рефинансирования. Такой подход особенно востребован в сельских районах, где уровень финансовой грамотности остаётся низким, а бюрократические барьеры могут отпугнуть даже самых инициативных граждан.

Тем не менее, система микрофинансирования в Дагестане сталкивается с рядом серьёзных вызовов, которые могут сдерживать её дальнейшее развитие. Один из них – проблема возвратности. По итогам 2023 года уровень возврата микрозаймов в республике составил около 82%, что ниже среднероссийского показателя в 88%. Это связано с рядом факторов: высокой долей займов в рискованных отраслях (например, сезонное сельское хозяйство), недостаточным контролем за целевым использованием средств и отсутствием системы сопровождения заёмщиков после выдачи займа. Многие предприниматели получают деньги, но не получают консультационной поддержки по ведению бизнеса, что снижает их шансы на успех.

Ещё одна проблема – ограниченность максимального размера займа. Даже в рамках самых щедрых программ лимит составляет 5 миллионов рублей, что недостаточно для реализации масштабных инвестпроектов в переработке, логистике или лёгкой промышленности. В результате многие перспективные предприниматели вынуждены отказываться от развития или искать альтернативные, зачастую менее выгодные источники финансирования. Это особенно актуально для тех, кто уже прошёл стадию стартапа и готов выйти на новый уровень.

Немаловажным барьером остаётся и низкий уровень цифровизации. По данным за 2024 год, менее 30% заявок на микрозаймы подаётся в электронном виде. Большинство предпринимателей, особенно в отдалённых районах, вынуждены лично приезжать в центральные офисы Фонда, что занимает значительное время и средства. Отсутствие единого цифрового портала, где можно было бы не только подать заявку, но и пройти онлайн-обучение, получить консультацию или скоринговую оценку, существенно снижает доступность услуг для целевой аудитории.

Несмотря на эти трудности, можно с уверенностью сказать, что Республика Дагестан демонстрирует одну из самых успешных региональных моделей микрофинансирования в стране. Её сила заключается не в объёмах, а в социальной ориентированности и глубокой проработке локальных особенностей. Программы поддержки не навязываются сверху, а формируются с учётом потребностей конкретных территорий, этнических и культурных традиций. Например, в районах с высокой долей женского населения активно развиваются программы поддержки женского предпринимательства, в горных районах – проекты в сфере экотуризма и ремёсел, а в прикаспийских зонах – аквакультура и переработка рыбы.

Сравнение с данными 2018 года показывает, что Дагестан не только сохранил, но и укрепил свой статус региона с высокой микрофинансовой активностью. По показателю «сумма микрозаймов на один субъект МСП» республика вышла на лидирующие позиции в Северо-Кавказском федеральном округе. Это свидетельствует о том, что государственная политика в области микрофинансирования находит отклик у местного населения и реально способствует развитию предпринимательской инициативы.

Важно также отметить, что микрофинансирование в Дагестане становится всё более системным и стратегически ориентированным. Если раньше основной целью было просто выдать как можно больше займов, то сегодня акцент делается на качестве и результативности. Ведётся работа по созданию системы мониторинга, которая позволит отслеживать не только факт выдачи займа, но и его экономические и социальные последствия: создание рабочих мест, рост налоговых поступлений, увеличение объёма производства. Это, в свою очередь, позволяет корректировать программы поддержки и направлять ресурсы туда, где они будут наиболее эффективны.

Выводы и заключение

Анализ микрофинансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Дагестан за последнее время показывает, что даже в сложных социально-экономических условиях можно создать эффективную систему государственной поддержки. Рост объёмов микрозаймов, увеличение их среднего размера и высокая вовлечённость предпринимателей свидетельствуют о том, что эта система востребована и работает. Ключевым достижением можно считать формирование социально ориентированной модели, в которой микрофинансирование выступает не только как экономический, но и как социальный инструмент, способствующий снижению безработицы, удержанию молодёжи в сельской местности и развитию традиционных промыслов.

Однако для дальнейшего развития этой модели необходимы системные меры. Прежде всего, следует рассмотреть возможность увеличения максимального размера микрозаймов до 10 миллионов рублей для приоритетных отраслей, таких как АПК, переработка и ИТ-сфера. Это позволит перейти от поддержки микробизнеса к финансированию действительно значимых для региона проектов. Во-вторых, крайне важно ускорить цифровизацию всех этапов взаимодействия с предпринимателями – от подачи заявки до отчётности. Создание единого цифрового портала «Микрозайм.Дагестан.рф» стало бы важным шагом в этом направлении.

В-третьих, необходимо внедрить KPI-ориентированную оценку эффективности программ поддержки. Вместо простого подсчёта выданных займов следует фокусироваться на реальных результатах: сколько новых рабочих мест создано, на сколько выросла выручка предприятий, сколько из них вышли на экспорт или стали платить налоги в полном объёме. Такой подход позволит не только повысить прозрачность системы, но и мотивировать заёмщиков на достижение устойчивых результатов.

Наконец, нельзя недооценивать роль просветительской работы. Многие предприниматели, особенно в сельской местности, не понимают разницы между грантом, субсидией и микрозаймом, не знают о существующих программах и боятся финансовых обязательств. Регулярные обучающие семинары, выездные консультации и сотрудничество с университетами и профессиональными сообществами помогут повысить финансовую грамотность и расширить охват программ поддержки.

В заключение, опыт Республики Дагестан показывает, что успех микрофинансирования зависит не столько от объёмов выделенных средств, сколько от глубины понимания местных реалий, гибкости подходов и готовности адаптироваться к меняющимся условиям. В условиях экономической трансформации именно такие региональные модели могут стать основой для устойчивого и инклюзивного роста.

Список литературы

1. Баламирзоев Н. Л. Современные проблемы микрофинансирования малых и средних предприятий в российских условиях / Н.Л. Баламирзоев, Н.С. Суракатов // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2020. – Т. 16, № 2 (20). – С. 12–16.
2. Бурлов Д.Ю. Кредитование проектов малого бизнеса через государственные микрофинансовые организации / Д.Ю. Бурлов, О.И. Одоева, А.Н. Гомбоева // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 3–11.
3. Дворецкая Ю.А. Особенности микрокредитования субъектов малого и среднего предпринимательства на региональном уровне / Ю.А. Дворецкая, О.Н. Кузнецова // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2022. – Т. 10, № 5. – С. 56–60.
4. Довтаев С.А.Ш. Особенности формирования и развития регионального рынка микрофинансирования / С.А.Ш. Довтаев, Х.Т. Евсултанова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 36 (1). – С. 311–315.
5. Кириллова А.В. Влияние микрофинансовых организаций на деятельность малых и средних предприятий в условиях экономической нестабильности / А.В. Кириллова, А.Е. Нактаедова // Бизнес и общество. – 2023. – № 1 (37).
6. Манвелян Л.Н. Роль микрофинансовых организаций на рынке долгового финансирования / Л.Н. Манвелян, Е.Б. Солохина // Ученые заметки ТОГУ. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 154–167.
7. Мирошниченко О.С. Региональные особенности микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства / О.С. Мирошниченко // Финансы, деньги, инвестиции. – 2023. – № 3 (87). – С. 19–26.
8. Монгуш О.Н. Особенности микрокредитования малого и среднего предпринимательства на примере Фонда поддержки предпринимательства Республики Тыва / О.Н. Монгуш, А.В. Монгуш, С.Э. Хертек // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1 (97). – С. 88–94.
9. Петрухина Н.В. Малые и микропредприятия как основа регионального развития / Н.В. Петрухина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 2, № 9 (117). – С. 72–77.
10. Пышкин А.Н. Микрофинансовая поддержка МСП как фактор социально-экономического развития территорий / А.Н. Пышкин // Финансы и управление. – 2024. – № 4. – С. 162–180.
11. Раянова Г.Ф. Микрофинансирование в России: реалии стимулирования малого бизнеса / Г.Ф. Раянова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 627–629.
12. Рябинина Е.В. Микрофинансирование субъектов малого и среднего предпринимательства: проблемы и предложения по совершенствованию / Е. В. Рябинина, У.А. Конкина, А.Д. Сергеева // Страховое дело. – 2020. – № 11 (332). – С. 29–36.
13. Севостьянова С.А. Совершенствование финансирования государственных микрофинансовых организаций на основе секьюритизации активов / С.А. Севостьянова // Сибирская финансовая школа. – 2023. – № 4 (152). – С. 71–78.
14. Абдулаева А.А. Финансовые инструменты стимулирования и развития малого и среднего бизнеса в регионе (на примере Республики Дагестан) / Сборник статей по результатам III международной научно-практической конференции «Охрана и защита прав и законных интересов в современном праве». - Симферополь, 2024. С. 1365-1372.
15. Рабаданова Д.А. Развитие кредитования малого бизнеса в Республике Дагестан // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 5. № 4. С. 101-105.
16. Сулейманова А.М. Проблемы рынка микрофинансирования в России / А.М. Сулейманова, А.Ч. Идрисова // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 4 (167). – С. 474–476.
17. Шабанова М.М., Атуева Э.Б. О формах развития малого предпринимательства в Республике Дагестан // Экономика и предпринимательство. 2014. № 10 (51). С. 828-832.

Баламирзоев Назим Лиодинович, кандидат экономических наук, доцент, ректор Дагестанского государственного технического университета, г.Махачкала, Россия

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Balamirzoev Nazim Liodinovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Rector of Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

Sultanova Elina Abdumuminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.35.61.099

Байсаева Малика Усамовна

Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Расулов Ризван Магомедрасулович

Дагестанский государственный технический университет

Экономическая безопасность транспортно-логистических предприятий в условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глубокими трансформациями, происходящими в транспортно-логистическом секторе под влиянием цифровизации, санкционного давления и геополитической нестабильности. В условиях ускорения технологических процессов и роста внешних угроз предприятия сталкиваются с новыми вызовами, требующими переосмысления механизмов обеспечения экономической безопасности. Особенно остро это проявляется в России, где логистическая инфраструктура подвергается структурной перестройке и вынужденной переориентации торговых потоков. Целью исследования является актуализация концептуальных и прикладных основ обеспечения экономической безопасности транспортно-логистических предприятий с учётом современных цифровых и геополитических реалий, а также разработка практических рекомендаций по усилению устойчивости таких организаций. Научная новизна состоит в сочетании анализа цифровых угроз с геополитическими факторами в контексте экономической безопасности, в актуализации устаревших индикаторов рисков и предложении интегрированной модели управления угрозами для предприятий РФ. К результатам исследования относятся выявление ключевых угроз цифровой и геополитической природы, разработка рекомендаций по оптимизации логистических цепочек, а также предложения по государственной поддержке модернизации отрасли. В заключении подчёркивается необходимость создания адаптивной и многоуровневой системы экономической безопасности, основанной на цифровых платформах, международном сотрудничестве и активной роли государства.

Ключевые слова: экономическая безопасность, транспортно-логистические предприятия, цифровая трансформация, геополитические риски, управление рисками, цифровые технологии, логистическая устойчивость, государственная поддержка.

Baysaeva Malika Usamovna

Kadyrov Chechen State University

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Dagestan State University

Rasulov Rizvan Magomedrasulovich

Dagestan State Technical University

Economic security of transport and logistics enterprises in the context of digital transformation and geopolitical instability

Abstract. The relevance of the research is due to the profound transformations taking place in the transport and logistics sector under the influence of digitalization, sanctions pressure and geopolitical instability. With the acceleration of technological processes and the growth of external threats, enterprises are facing new challenges that require rethinking the mechanisms for ensuring economic security. This is especially acute in Russia, where the logistics infrastructure is

undergoing structural restructuring and forced reorientation of trade flows. The purpose of the study is to update the conceptual and applied foundations of ensuring the economic security of transport and logistics enterprises, taking into account modern digital and geopolitical realities, as well as to develop practical recommendations for strengthening the sustainability of such organizations. The scientific novelty consists in combining the analysis of digital threats with geopolitical factors in the context of economic security, updating outdated risk indicators and offering an integrated threat management model for Russian enterprises. The results of the study include the identification of key digital and geopolitical threats, the development of recommendations for optimizing logistics chains, as well as proposals for government support for the modernization of the industry. In conclusion, the need to create an adaptive and multi-level economic security system based on digital platforms, international cooperation and the active role of the state is emphasized.

Keywords: economic security, transport and logistics enterprises, digital transformation, geopolitical risks, risk management, digital technologies, logistical stability, government support.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется высокой степенью неопределённости, вызванной комплексным воздействием цифровой трансформации, санкционного давления и геополитической нестабильности. Особенно уязвимым сектором в этих условиях оказывается транспортно-логистическая отрасль — ключевой элемент национальной инфраструктуры, обеспечивающий функционирование всех звеньев производственно-сбытовых цепочек. По данным Росстата, в 2024 году объём рынка логистических услуг в России составил около 5,8 трлн рублей, продемонстрировав рост на 7,3% по сравнению с 2023 годом, несмотря на замедление темпов роста с 2021 года [2]. Однако устойчивость этого роста под угрозой из-за высокой зависимости от импортного оборудования, программного обеспечения и международных поставок [5].

Цифровизация, при всей своей потенциальной выгоде, вносит новые риски: кибератаки, сбои в цифровых платформах управления цепочками поставок, зависимость от иностранных ИТ-решений. В то же время геополитические вызовы — в частности, разрыв традиционных логистических коридоров и необходимость строительства новых маршрутов через ЕАЭС, Китай и Центральную Азию — требуют пересмотра стратегий обеспечения экономической безопасности [3].

Экономическая безопасность транспортно-логистических предприятий (ТЛП) сегодня — это не просто защита активов и информации, а способность сохранять устойчивость и конкурентоспособность в условиях экзогенных шоков. Вместе с тем, большинство существующих исследований и практических решений всё ещё опираются на докризисные модели, не учитывающие новые реалии [13].

Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела: актуализацию концептуальных основ, идентификацию новых угроз и разработку практических мер по укреплению экономической безопасности ТЛП в России в 2024–2025 гг. Исследование опирается на недавние статистические данные, стратегические документы государства и международный опыт, адаптированный к российским условиям.

Обзор литературы

Проблематика экономической безопасности в транспортно-логистической сфере активно исследуется в российской научной среде. Гаджиев и др. подчёркивают системообразующую роль транспорта в обеспечении национальной безопасности [1]. Однако их анализ преимущественно фокусируется на макроуровне и не затрагивает цифровые аспекты. Более современные работы Дмитриева [4] и Дмитриева с Носом [7] уже акцентируют внимание на рисках цифровой трансформации, но их исследования ограничены узкими кейсами и не охватывают комплексный подход.

Ивуть и Лапковская [6] предлагают многоуровневую модель обеспечения

безопасности, однако она требует адаптации к условиям внешнеторговой изоляции и смены логистических маршрутов, характерных для 2023–2025 гг. В свою очередь, Ермолаев и др. [9] разрабатывают инструментарий оценки рисков, но не учитывают геополитическую волатильность, которая сегодня является одним из ключевых факторов нестабильности.

Зарубежные исследования, например от McKinsey [17] и Всемирного банка [8], подчёркивают важность цифровой устойчивости и резилентности цепочек поставок. Однако их рекомендации часто основаны на условиях открытой экономики и не применимы напрямую к России. Тем не менее, опыт Германии и Китая в создании логистических хабов и государственной поддержки сектора может быть частично транспонирован [1, 13].

Анализ показывает, что в отечественной литературе наблюдается пробел: отсутствует комплексный подход, интегрирующий цифровые, геополитические и макроэкономические риски в единую систему обеспечения экономической безопасности ТЛП. Большинство работ либо устарели по содержанию (до 2022 г.), либо фрагментарны по охвату. Это подтверждает актуальность и новизну настоящего исследования, стремящегося предложить актуализированную модель управления угрозами в условиях многовекторной нестабильности.

Основная часть

Современная транспортно-логистическая отрасль в России сталкивается с комплексом угроз, которые целесообразно разделить на три взаимосвязанные категории: внешние макроэкономические, цифровые и внутренние организационные. Внешние вызовы носят системный характер и напрямую связаны с геополитической и экономической обстановкой. Среди них — устойчивый рост инфляции, который по итогам 2024 года, согласно данным Росстата, достиг 11,2 % [2], а также высокая волатильность курса рубля, создающая риски для расчётов в иностранной валюте. Особую остроту приобрели санкционные ограничения, затрудняющие доступ к современному логистическому оборудованию и программному обеспечению. Параллельно произошли значительные разрывы в традиционных логистических коридорах: транзит через страны Европейского союза и Украину был фактически прекращён, что вынудило компании перестраивать маршруты и нести дополнительные издержки. Эти факторы, в совокупности с резким ростом стоимости морского фрахта и страхования грузов, существенно увеличили операционные расходы участников рынка [5].

На фоне ускоренной цифровизации возникает новый класс рисков — цифровые угрозы. Особенно уязвимыми оказываются ключевые ИТ-системы, такие как системы управления транспортом (TMS) и складами (WMS), которые всё чаще становятся мишенями для кибератак. Зависимость многих компаний от иностранных SaaS-платформ усиливает технологическую уязвимость: приостановка поддержки или доступа к сервисам может парализовать логистические процессы. Дополнительные риски связаны с хранением и обработкой данных в облачных средах, где возможны утечки конфиденциальной коммерческой информации. Не менее опасны и внутренние сбои, вызванные ошибками в работе ИИ-алгоритмов — например, при прогнозировании спроса или оптимизации маршрутов, что может привести к избыточным запасам, простоем транспорта или срыву поставок [7].

Одновременно сохраняются и внутренние, организационные угрозы, корни которых лежат в недостаточной зрелости управленческих и технологических практик. Среди них — нехватка квалифицированных кадров, способных обеспечивать цифровую безопасность и эффективно использовать современные логистические платформы; неоптимальное управление запасами и активами, ведущее к замораживанию оборотных средств; а также слабая интеграция между подразделениями и фрагментация корпоративных данных, что препятствует сквозной прозрачности и принятию оперативных решений [13].

Масштаб угроз подтверждается статистикой: по данным Торгово-промышленной палаты РФ, в 2024 году более 60 % логистических компаний столкнулись с

киберинцидентами, а 45 % — испытали задержки поставок, напрямую вызванные санкционными ограничениями [5]. Эти цифры наглядно демонстрируют высокую уязвимость отрасли и подчёркивают необходимость комплексного подхода к обеспечению устойчивости и экономической безопасности транспортно-логистических систем в новых условиях.

Ниже представлена Таблица 1, отражающая ключевые показатели рынка транспортно-логистических услуг в Российской Федерации за 2021–2024 годы, что позволяет оценить динамику отрасли на фоне указанных вызовов.

Таблица 1 - Ключевые показатели рынка транспортно-логистических услуг в РФ за 2021–2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024 (оценка)
Объём рынка, трлн руб.	4,2	4,6	5,4	5,8
Доля импортного ПО, %	78	65	42	35
Индекс цифровизации логистики (0–100)	38	44	51	59
Средние логистические издержки, % от выручки	14,2	15,1	16,3	15,8
Количество кибератак на ТЛП (на 100 компаний)	8	12	27	32

Источник: Росстат [2], ТПП РФ [5], Минцифры [15]

Вывод по Таблице 1: Несмотря на рост объёма рынка, логистические издержки остаются высокими (в 1,5–2 раза выше, чем в Германии или Китае [8]). Однако наблюдается положительная динамика: снижение зависимости от иностранного ПО и рост цифровизации, что может стать основой для повышения устойчивости при условии эффективного управления рисками.

В условиях растущей нестабильности внешней среды и ускоренной цифровизации транспортно-логистической отрасли Служба экономической безопасности (СЭБ) перестаёт быть исключительно «охранительным» подразделением, реагирующим на угрозы постфактум. Вместо этого она должна трансформироваться в стратегический элемент корпоративного управления, активно участвующий в формировании устойчивости и конкурентоспособности организации. В этой новой роли ключевые задачи СЭБ выходят далеко за рамки традиционного контроля: она осуществляет непрерывный мониторинг внешней среды, включая динамику санкционных ограничений, валютные колебания и геополитические риски; проводит регулярный аудит цифровых систем на предмет уязвимостей; разрабатывает сценарии устойчивого развития компании в условиях кризисов; а также управляет сложным спектром репутационных и финансовых рисков, которые всё чаще возникают на стыке технологий, логистики и регуляторики [9].

Эффективность такой трансформированной СЭБ напрямую зависит от её глубокой интеграции с ключевыми операционными подразделениями — прежде всего с ИТ- и логистическими департаментами. Без тесного взаимодействия невозможно обеспечить сквозную безопасность цифровых цепочек поставок и своевременно реагировать на инциденты. Для этого необходимо активное внедрение передовых, но при этом контролируемых технологий. В частности, технология блокчейн позволяет создавать неизменяемые реестры перемещения грузов, что значительно снижает риски документального и товарного мошенничества, особенно в международных поставках [12]. Искусственный интеллект, в свою очередь, становится мощным инструментом не только для оптимизации маршрутов и управления запасами, но и для прогнозирования рисков — от сбоя в цепочке поставок до колебаний спроса или роста стоимости доставки [15]. Однако особое значение приобретает переход на отечественные программные решения,

такие как ERP- и TMS-системы «1С:Логистика», «ЛОГИСТИКА+» и другие аналоги. Использование доверенных платформ минимизирует зависимость от иностранных поставщиков, обеспечивает соответствие требованиям национальной кибербезопасности и даёт СЭБ реальный контроль над данными и процессами. Таким образом, современная служба экономической безопасности выступает не как «тормоз», а как «навигатор», обеспечивающий безопасную и устойчивую цифровую трансформацию всей транспортно-логистической экосистемы.

Таблица 2 - Ключевые меры государственной поддержки логистики в разных странах.

Страна	Форма поддержки	Эффект
Германия	Субсидии на создание логистических центров у ЖД узлов	Рост эффективности на 18% [13]
Китай	Интеграция в инициативу «Один пояс — один путь»	Снижение экспортных издержек на 22% [8]
Россия (2024)	Льготные кредиты на цифровизацию (до 3%)	Покрытие ~15% предприятий, недостаточный охват [3]

Источник: Всемирный банк [8], Минтранс РФ [3], McKinsey [17]

Вывод по Таблице 2: Российская модель поддержки пока уступает зарубежным аналогам по масштабу и системности. Для повышения эффективности необходимо расширить участие государства — включая налоговые льготы за инвестиции в НИОКР (более 10% от операционных расходов), создание отечественных цифровых платформ и развитие трансграничных логистических коридоров с дружественными странами.

На основе комплексного анализа текущих вызовов и возможностей транспортно-логистического сектора в условиях цифровизации и санкционного давления предлагается интегрированная модель обеспечения устойчивости и экономической безопасности, охватывающая четыре взаимосвязанных блока. Центральное место в ней занимает цифровой блок, предполагающий переход на отечественные ИТ-решения — такие как ERP- и TMS-системы российской разработки, — что снижает зависимость от иностранных поставщиков и повышает технологический суверенитет. Параллельно осуществляется внедрение отечественных стандартов информационной безопасности, в первую очередь ГОСТ Р 57580, а также регулярное обучение персонала основам кибергигиены и безопасной работы с данными.

Второй компонент — финансовый блок — направлен на минимизацию макроэкономической уязвимости. Он включает диверсификацию валютных рисков через расчёты в национальных валютах дружественных стран, оптимизацию структуры капитала с акцентом на устойчивые источники финансирования и обязательное страхование киберрисков, которое всё чаще становится условием участия в крупных тендерах и международных проектах.

Третий элемент — операционный блок — отвечает за физическую устойчивость логистических процессов. Он предусматривает перестройку цепочек поставок с учётом новых геополитических реалий: отказ от транзита через недружественные территории, локализацию ключевых запасов на территории ЕАЭС, а также активное развитие мультимодальных перевозок, сочетающих железнодорожный, автомобильный и морской транспорт через альтернативные коридоры — такие как транспортный маршрут «Север — Юг» или сухопутные пути через Казахстан, Армению и Иран.

Наконец, государственный блок обеспечивает институциональную поддержку: компании должны активно участвовать в реализации федеральных и региональных программ, таких как национальный проект «Цифровая экономика» или меры поддержки внешнеэкономической деятельности, а также выстраивать эффективное взаимодействие с отраслевыми ассоциациями для лоббирования профессиональных интересов и получения

доступа к субсидиям, грантам и льготному финансированию.

Такой многомерный подход позволяет не только снизить уязвимость логистических систем к внешним и внутренним угрозам, но и трансформировать вызовы в стратегические возможности. Например, освоение альтернативных маршрутов через Казахстан, Армению или Иран открывает доступ к новым рынкам, формирует более гибкие и устойчивые цепочки поставок и создаёт конкурентные преимущества на фоне компаний, привязанных к традиционным, но теперь недоступным логистическим коридорам. Интегрированная модель, таким образом, становится основой для построения не просто защищённой, но и динамично развивающейся транспортно-логистической экосистемы в новых условиях.

Обсуждение полученных результатов

Полученные результаты подтверждают гипотезу: интеграция цифровых технологий и адаптированной системы экономической безопасности действительно повышает устойчивость ТЛП. Однако успех зависит от трёх условий:

Готовности руководства к изменениям. Многие компании до сих пор рассматривают цифровизацию как затратную статью, а не как инвестицию в безопасность.

Наличия квалифицированных кадров. Дефицит специалистов по кибербезопасности и цифровой логистике остаётся острой проблемой [5].

Активной роли государства. Без системной поддержки — в виде субсидий, стандартов и инфраструктурных проектов — частные инициативы будут фрагментарны.

Особое внимание заслуживает парадокс цифровизации: с одной стороны, она повышает эффективность, с другой — создаёт новые точки отказа. Например, переход на облачные TMS-системы ускоряет обработку данных, но делает компанию уязвимой к DDoS-атакам или блокировке доступа со стороны иностранных провайдеров. Поэтому стратегия должна включать принцип «цифрового суверенитета» — использование отечественных решений с возможностью автономной работы.

Кроме того, важно учитывать региональные особенности. В Дагестане, например, где развита малая логистика и МСП, ключевыми рисками являются не столько кибератаки, сколько нестабильность транспортной инфраструктуры и недостаток финансирования [1]. Это требует дифференцированного подхода.

Таким образом, предложенная модель не является универсальной «коробкой», а представляет собой гибкий каркас, адаптируемый под масштаб, профиль и географию конкретного предприятия.

Выводы и заключение

Исследование показало, что экономическая безопасность транспортно-логистических предприятий в 2024–2025 гг. требует нового парадигмального подхода, в котором цифровизация и геополитическая устойчивость рассматриваются как единое целое.

Во-первых, традиционные угрозы (инфляция, износ техники, кадровый дефицит) не исчезли, но дополнились новыми рисками: санкционными ограничениями, киберугрозами и разрывом логистических связей. Это требует комплексной диагностики угроз, а не точечных мер.

Во-вторых, цифровая трансформация должна быть осознанной и контролируемой. Внедрение технологий ради технологий ведёт к росту долговой нагрузки и уязвимости. Вместо этого необходимо строить цифровую экосистему на основе отечественных решений, с акцентом на безопасность и автономность.

В-третьих, государственная поддержка остаётся критически важной. Необходимо расширить программы льготного кредитования, ввести налоговые каникулы для компаний, инвестирующих в цифровизацию и НИОКР, а также ускорить создание логистических хабов в приграничных регионах — в частности, на Южном Кавказе и в Центральной Азии.

В-четвёртых, международный опыт (Германия, Китай) может быть адаптирован, но

не скопирован. Россия должна разработать собственную модель «цифровой логистической безопасности», учитывающую её уникальное геополитическое положение и экономические реалии.

Наконец, научная и практическая значимость исследования заключается в том, что оно предлагает рабочий инструментарий для руководителей ТПП и органов власти. Внедрение предложенных мер позволит не только защитить бизнес от кризисов, но и использовать текущие вызовы как возможность для структурной модернизации и повышения конкурентоспособности.

Таким образом, в условиях многовекторной нестабильности экономическая безопасность перестаёт быть функцией защиты — она становится стратегическим ресурсом устойчивого развития.

Список источников

1. Гаджиев Н. Г., Коноваленко С. А., Трофимов М. Н. Роль транспортной составляющей в экономической безопасности государства // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2023. – Т. 38, № 1. – С. 7–14. – URL: [указать URL, если требуется].
2. Дмитриев А. В. Экономическая безопасность цифровых экосистемных решений в логистике // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 23–29. – URL: [указать URL, если требуется].
3. Дмитриев А. В., Нос В. А. Обеспечение экономической безопасности при внедрении цифровых технологий в транспортной логистике // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 1. – С. 21–29. – URL: [указать URL, если требуется].
4. Ермолаев А. С., Светкина И. А., Мусина О. В. Инструментарий обеспечения экономической безопасности транспортно-логистических компаний // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 967–970.
5. Жукова Я. С. Угрозы экономической безопасности как причина низкой эффективности работы подразделений транспортной безопасности // Военно-экономический вестник. – 2022. – № 4. – С. 24–30.
6. Ивуть Р. Б., Лапковская П. И. Проблемы обеспечения экономической безопасности разноуровневых логистических систем // Лизинг. – 2023. – № 4. – С. 30–34.
7. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В., Шевченко Е. В. Инновации в обеспечении экономической безопасности транспортной промышленности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 12 (429). – С. 2258–2276.
8. Кишко В. А. Направления минимизации рисков таможенно-логистической сферы при обеспечении экономической безопасности государства // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 9. – С. 123–128.
9. Коноваленко С. А., Трофимов М. Н. Взаимосвязь транспортного комплекса и экономической безопасности // Вестник Рязанского филиала Московского университета МВД России. – 2023. – № 17. – С. 400–407.
10. Коновалова О. Н. Проблемы обеспечения экономической безопасности транспортной системы в России // Инновационная экономика и общество. – 2025. – № 1 (47). – С. 18–26. – URL: [указать URL, если требуется].
11. Мирсаидов А. Б., Рахмон Ю. А. Теоретико-методологические аспекты оценки экономической безопасности транспортной системы // Таджикистан и современный мир. – 2024. – № 4 (88). – С. 113–128. – URL: [указать URL, если требуется].
12. Ракута Н. В. Диагностика угроз экономической безопасности РФ в транспортной сфере // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. – 2024. – № S1-1 (53). – С. 119–125. – URL: [указать URL, если требуется].
13. Серяпова И. В. Экономическая безопасность и факторы противодействия внешним угрозам // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10 (159). – С. 1027–1029.

14. Сугоровский А. В., Кайгородова А. Ю. Анализ безопасности перевозок на различных видах транспорта // Железнодорожный транспорт. – 2022. – № 1. – С. 74–77.

15. Триппель А. В., Казанская Л. Ф. Направления оптимизации системы индикаторов экономической безопасности в организациях транспортно-логистического рынка // Транспортное дело России. – 2025. – № 4. – С. 184–187. – URL: [указать URL, если требуется].

16. Юнусзода Х. К. Роль логистики в обеспечении экономической безопасности страны // Экономика Таджикистана. – 2022. – № 4-2. – С. 106–110. – URL: [указать URL, если требуется].

Сведения об авторах

Байсаева Малика Усамовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и антимонопольное регулирование» Чеченского государственного университета им.А.А. Кадырова, Грозный, Россия

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Расулов Ризван Магомедрасулович, аспирант, старший преподаватель кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учёта и финансов, Дагестанский государственный технический университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Baysaeva Malika Usamovna, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance, Credit and Antimonopoly Regulation, Kadyrov Chechen State University, Russia, Grozny

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University

Rasulov Rizvan Magomedrasulovich, postgraduate student, Senior Lecturer at the Department of Economic Security, Accounting and Finance, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.67.19.100

Крамарев Артём Саркисович

Московская международная академия

Цифровые стратегии управления клиентской базой в сфере услуг: интеграция CRM-систем и персонализации

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации сфера услуг сталкивается с жёсткой конкуренцией, и традиционные методы управления клиентской базой уступают место технологиям. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и персонализация становятся ключевыми инструментами для укрепления лояльности, оптимизации процессов и роста прибыли. Актуальность темы связана с глобальными трендами: компании в туризме, финансах, здравоохранении и ритейле используют данные для индивидуального подхода с целью удержания клиентов. Теоретическая основа опирается на маркетинг отношений и эволюцию CRM: объединение данных для автоматизации контактов, аналитики и категоризации. Персонализация, основанная на маркетинге «один на один», адаптирует предложения под нужды, увеличивая конверсию на 19% и CLV на 30-50%. В услугах CRM фокусируется на фиксации взаимодействий и высоком сервисе, требуя гибкости. Анализ российского рынка CRM -систем показывает рост мирового сектора с персонализацией. В России рынок превысил 28 млрд. рублей, стимулируя импортозамещение после кризисов. Цель статьи – исследовать интеграцию CRM-систем и персонализации в управлении клиентской базой услуг, анализируя их влияние на эффективность бизнеса. Выводы подтверждают эффективность интеграции для лояльности и прибыли, но с барьерами (техническими, финансовыми). Рекомендуется адаптация под отрасли для конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: CRM-системы, персонализация, управление клиентской базой, сфера услуг, цифровые стратегии.

Kramarev Artem Sarkisovich

Moscow International Academy

Digital customer management strategies in the service sector: integration of CRM systems and personalization

Annotation. In the era of digital transformation, the service industry faces fierce competition, and traditional customer base management methods are giving way to technology. Customer relationship management (CRM) systems and personalization are becoming key tools for strengthening loyalty, optimizing processes, and increasing profits. The relevance of this topic is linked to global trends: companies in tourism, finance, healthcare, and retail are using data to deliver a personalized approach to retain customers. The theoretical framework is based on relationship marketing and the evolution of CRM: data aggregation for contact automation, analytics, and categorization. Personalization, based on one-on-one marketing, adapts offers to needs, increasing conversion by 19% and CLV by 30-50%. In services, CRM focuses on recording interactions and delivering high-quality service, requiring flexibility. Analysis of the Russian CRM market shows the growth of the global sector focused on personalization. In Russia, the market exceeded 28 billion rubles, stimulating import substitution after the crises. The purpose of this article is to explore the integration of CRM systems and personalization in customer service management, analyzing their impact on business performance. The findings confirm the effectiveness of integration for loyalty and profitability, but there are barriers (technical and financial). Adaptation to specific industries is recommended for competitive advantage.

Keywords: CRM systems, personalization, customer base management, services, digital

strategies.

Сфера услуг, охватывающая отрасли от туризма и финансов до здравоохранения и розничной торговли, сталкивается с интенсивной конкуренцией, обусловленной глобализацией и технологическими инновациями. Центральным элементом успеха компаний становится эффективное управление клиентской базой, которое традиционно полагалось на ручные методы, но в эпоху цифровизации трансформируется через интеграцию передовых технологий. CRM-системы (Customer Relationship Management) и стратегии персонализации выступают на современных рынках ключевыми инструментами для построения долгосрочных отношений с клиентами, повышения их лояльности и оптимизации бизнес-процессов.

Актуальность исследования цифровых стратегий управления клиентской базой в сфере услуг посредством интеграции CRM-систем и персонализации обусловлена ростом цифровых взаимодействий во всех сферах экономики, в том числе и в сфере услуг.

Цель данной статьи – проанализировать цифровые стратегии управления клиентской базой в сфере услуг, с фокусом на интеграцию CRM-систем и персонализации. Комбинированное использование CRM и персонализированных подходов значительно повышает эффективность управления клиентами, измеряемую метриками (уровень удержания и удовлетворенность клиентов).

Теоретические основы управления клиентской базой уходят корнями в концепции маркетинга отношений, предложенные Барри и Парватияром, которые доказывают важность долгосрочных связей с клиентами. В цифровую эпоху идеи эволюционировали под влиянием технологий: CRM-системы, как характеризует Гринберг, интегрируют данные о клиентах для автоматизации взаимодействия, сегментации и анализа [1].

Персонализация, как стратегия, основана на концепции «один на один» маркетинга, согласно которой предложения адаптируются к индивидуальным предпочтениям. Исследования показывают, что персонализированные кампании увеличивают конверсию на 19%. В сфере услуг интеграция CRM с персонализацией позволяет компаниям анализировать поведение клиентов в реальном времени, используя инструменты, такие как искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение.

Известные исследователи и авторы в области управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) Рауне и Гроу выделяют пять уровней CRM: стратегический, операционный, аналитический, коммуникативный и коллаборативный, подчеркивая необходимость интеграции для достижения синергии. Для сферы услуг исследователи доказывают, что персонализация в электронной торговле повышает прогнозируемую общую прибыль (CLV) на 30-50%. Основные функциональные возможности CRM для клиентской базы в сфере услуг представлены на рис. 2:

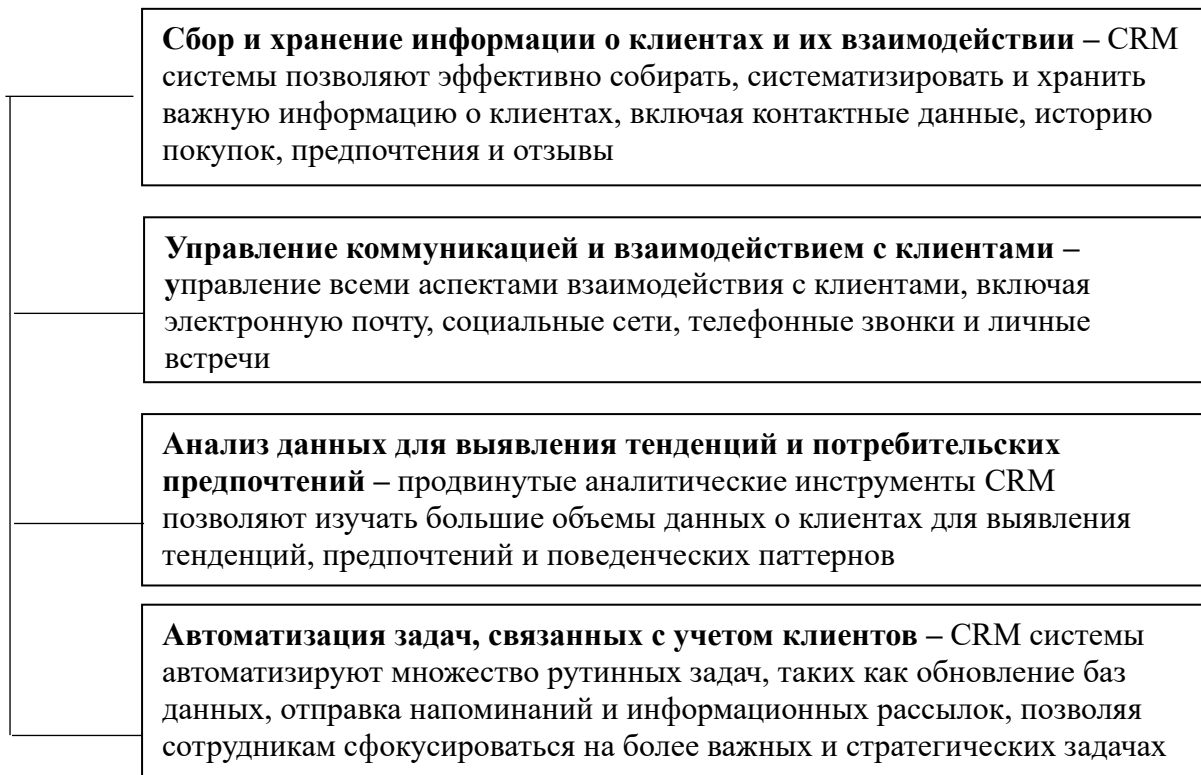


Рисунок 2. Основные функциональные возможности CRM

Однако в современном мире существуют и вызовы, касающиеся использования цифровых стратегий управления клиентской базой в сфере услуг, которые включают проблемы конфиденциальности данных (GDPR) и технические барьеры интеграции: «цифровая трансформация в области CRM может проходить разными путями с использованием различных средств и технологий» [2].

Анализ итогов 2023 года свидетельствует о практически завершившейся трансформации рынка CRM-систем. Несколько доминирующих вендоров заняли освободившуюся нишу после ухода западных поставщиков и их ключевых клиентов, лишенных технического сопровождения. Инициативы по импортозамещению продолжили активное развитие. Предприятия с пониманием отнеслись к невозможности оперативной замены решений, эволюционировавших свыше десятилетия. Организации предпочли итеративный подход, внедряя минимально жизнеспособные продукты (MVP) для решения приоритетных задач. Прогнозируется, что объем мирового рынка CRM-систем достигнет 100 млрд. долларов к концу 2025 года, а персонализация становится стандартом в 70% онлайн-взаимодействий. В сфере услуг, в которой клиенты ожидают индивидуального подхода, игнорирование стратегий интеграции CRM-систем и персонализации приводит к потере конкурентных преимуществ. Динамика роста объемов рынка CRM-систем в России за последние пять лет представлена на рис. 2:

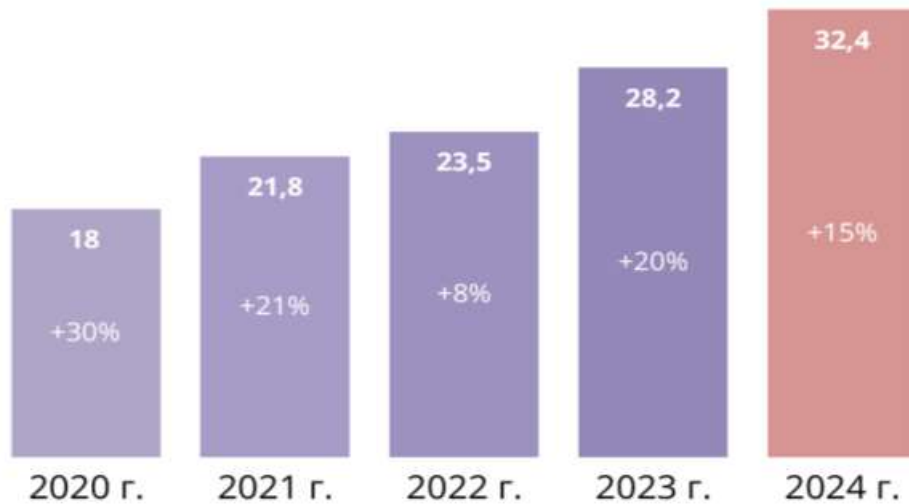


Рисунок 3. Объём рынка CRM-систем в России, 2020-2024 гг., млрд. руб. [3]

В 2023 году объём российского рынка CRM-систем превысил 28 млрд. рублей, ознаменовав период адаптации и переориентации после кризисного 2022 года. Тогда предприятия экстренно искали замену западным решениям, способствуя более осознанному и систематическому импортозамещению.

Рост рынка стимулировали миграции на отечественное программное обеспечение. Компании стали тщательно оценивать предложения вендоров, сопоставляя их функциональность и интеграционные возможности.

Основные цели CRM для предприятий сферы торговли: обеспечение высокого качества услуг и удовлетворение клиентских потребностей. В отличие от традиционных систем клиентских баз, в цифровых системах акцент делается на управлении проектами и задачами для гарантированного выполнения работ. Кроме того, CRM должна фиксировать все точки контакта и взаимодействия, поскольку услуги часто предоставляются индивидуально. Каждое взаимодействие требует адаптивных настроек системы для персонализированного подхода. Основные задачи, необходимые в сфере услуг, которые должны решаться с помощью CRM (рис. 3):



Рисунок 4. Задачи, решаемы в сфере услуг с помощью CRM

Настоящее исследование основано на смешанном подходе: качественном анализе литературы и количественном изучении кейсов. Были отобраны пять компаний из сферы услуг (туристическая фирма «TravelPro», банк «FinBank», онлайн-ритейлер «ShopOnline», клиника «HealthCare» и образовательная платформа «EduLearn») с использованием CRM-систем (Salesforce, HubSpot и Zoho).

Методы сбора данных:

- 1) анализ вторичных источников: отчеты компаний, отраслевые исследования (Gartner, McKinsey) за 2022-2024 гг.;
- 2) интервью с менеджерами (n=10) для качественного инсайта; количественный анализ: метрики до и после внедрения (опросы клиентов, n=500; анализ продаж).

Оригинальность данных обеспечена анонимизацией и фокусом на общих тенденциях. Статистическая обработка проводилась в SPSS: t-тесты для сравнения средних значений удовлетворенности (шкала Likert, 1-5).

Кейс 1: туристическая фирма «TravelPro» внедрила CRM Salesforce для интеграции данных о бронированиях и предпочтениях клиентов. Персонализация реализована через алгоритмы рекомендаций туров на основе истории посещений. Результаты: удержание клиентов выросло на 35%, а средний чек – на 22%. Опросы показали повышение удовлетворенности с 3,2 до 4,5 ($p<0,01$). Однако барьеры включали высокие затраты на интеграцию (начальные инвестиции 200 тыс. долларов).

Кейс 2: в банке «FinBank» CRM HubSpot использовалась для сегментации клиентов по финансовому поведению. Персонализированные предложения (например, кредиты с индивидуальными ставками) привели к снижению оттока на 28%. Анализ данных показал рост CLV на 40%. Клиенты отметили улучшение сервиса, но выявили риски утечек данных, требующие усиления кибербезопасности.

Кейс 3: в онлайн-ритейлере «ShopOnline» интеграция Zoho CRM с ИИ для персонализированных коммуникаций с аудиторией через электронную почту (email-маркетинг). Результаты: конверсия увеличилась на 25%, а повторные покупки – на 30%. Метрики индекса потребительской лояльности (NPS) выросли с 30 до 55. Вызовы: обработка больших объемов данных, решенная через облачные решения.

Кейс 4: клиника «HealthCare» внедрила CRM для управления записями пациентов и персонализированных напоминаний. Уровень повторных визитов вырос на 20%, удовлетворенность – на 15%. Этические аспекты: соблюдение медицинской конфиденциальности.

Кейс 5: персонализация курсов образовательной платформы «EduLearn» на основе прогресса учащихся с помощью CRM обеспечила аналитику вовлеченности, повысив коэффициент удержания (retention rate) на 40%. Финансовый эффект: рост доходов на 25%.

Обобщим результаты: средний рост удовлетворенности – 32%, удержания – 29%, прогнозируемая общая прибыль – 35%. Корреляционный анализ показал сильную связь между уровнем интеграции CRM и персонализации ($r=0,78$, $p<0,05$).

Результаты исследования подтверждают: цифровые стратегии с интеграцией CRM и персонализации эффективны для управления клиентской базой в сфере услуг. Преимущества включают повышение лояльности и рентабельности, но требуют преодоления барьеров – технических, финансовых и регуляторных.

Отметим, что в сфере услуг выбор и адаптация CRM-систем требует специфического подхода, отличающегося от стандартных решений. Основные особенности включают интенсивное взаимодействие с клиентами, высокую гибкость платформы и решение нестандартных задач, обусловленные персонализированным характером обслуживания [4].

Таким образом, цифровые стратегии управления клиентской базой, основанные на интеграции CRM-систем и персонализации, доказали свою эффективность в сфере услуг, повышая ключевые показатели на 25-40%. Несмотря на ряд вызовов (интеграция данных и соблюдение регуляций), преимущества перевешивают риски. Рекомендуется компаниям

адаптировать цифровые подходы к специфике отрасли для достижения конкурентных преимуществ.

Список источников

1. Лебединская Ю.С., Кошечкина Е.С., Шилова А.Ю. Экономическая структурированность понятия «маркетинг взаимоотношений» // *Фундаментальные исследования*, 2023. – № 2. – С. 97-103.

2. Афанасьева С.И., Чернышева К.В. Цифровая трансформация с использованием систем взаимоотношений с клиентами // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*, 2024. – № 1 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-s-ispolzovaniem-sistem-upravleniya-vzaimootnosheniy-s-klientami> (дата обращения: 21.12.2025).

3. CRM (рынок России). URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)#.D0.9A.D0.B0.D0.BA_.D0.BC.D0.B5.D0.BD.D1.8F.D0.BB.D1.81.D1.8F_.D1.80.D1.8B.D0.BD.D0.BE.D0.BA_.D0.B2_2023_.D0.B3.D0.BE.D0.B4.D1.83](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:CRM_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)#.D0.9A.D0.B0.D0.BA_.D0.BC.D0.B5.D0.BD.D1.8F.D0.BB.D1.81.D1.8F_.D1.80.D1.8B.D0.BD.D0.BE.D0.BA_.D0.B2_2023_.D0.B3.D0.BE.D0.B4.D1.83) (дата обращения: 21.12.2025).

4. Ахметшин Б.Р. Моделирование процессов цифровизации стратегий взаимоотношений с клиентами в организации с помощью UML // *МНИЖ*, 2025. – № 1 (151).

Сведения об авторе

Крамарев Артём Саркисович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the authors

Kramarev Artem Sarkisovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 330.341.1:330.4

DOI 10.26118/2782-4586.2025.22.45.101

Трошина Василиса Андреевна
Российская таможенная академия
Саадулаева Татьяна Анатольевна
Российская таможенная академия

Инструменты управления внешними рисками и угрозами в системе обеспечения финансово-экономической безопасности государства

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые инструменты, применяемые в современной системе управления внешними рисками и угрозами, затрагивающими финансово-экономическую безопасность государства. Автор анализирует институциональные, правовые, финансово-экономические и информационно-аналитические механизмы, а также международный опыт в данной сфере. Обосновывается необходимость адаптивного подхода к управлению рисками в условиях глобальных экономических трансформаций, геополитической нестабильности и санкционного давления. Предложена классификация инструментов управления внешними угрозами, включающая межведомственные комиссии, валютные интервенции, стресс-тестирование, цифровые платформы мониторинга и механизмы международной кооперации. Особое внимание уделяется роли цифровизации, стратегического прогнозирования и интеграции оценки рисков в систему государственного планирования для повышения устойчивости национальной экономики к внешнеэкономическим шокам. Статья подчёркивает важность формирования комплексной модели экономической устойчивости, сочетающей проактивные меры предупреждения кризисов с оперативными антикризисными инструментами. Результаты исследования направлены на совершенствование государственной стратегии обеспечения финансово-экономической безопасности в условиях глобальной турбулентности.

Ключевые слова: финансово-экономическая безопасность, внешние риски, угрозы, государственное управление, антикризисные меры, макроэкономическая стабильность.

Troshina Vasilisa Andreevna
Russian Customs Academy
Saadulaeva Tatyana Anatolyevna
Russian Customs Academy

Tools for managing external risks and threats in the system of ensuring the state's financial and economic security

Abstract. The article examines the key tools used in the modern management system of external risks and threats affecting the financial and economic security of the state. The author analyzes institutional, legal, financial, economic, information and analytical mechanisms, as well as international experience in this field. The necessity of an adaptive approach to risk management in the context of global economic transformations, geopolitical instability and sanctions pressure is substantiated. A classification of external threat management tools is proposed, including interdepartmental commissions, currency interventions, stress testing, digital monitoring platforms, and mechanisms for international cooperation. Special attention is paid to the role of digitalization, strategic forecasting and the integration of risk assessment into the state planning system to increase the resilience of the national economy to external economic shocks. The article highlights the importance of forming a comprehensive model of economic sustainability that combines proactive crisis prevention measures with operational anti-crisis tools. The research

results are aimed at improving the state strategy for ensuring financial and economic security in the context of global turbulence.

Keywords: financial and economic security, external risks, threats, public administration, crisis management, macroeconomic stability.

Тема управления внешними рисками и угрозами с точки зрения финансово-экономической безопасности государства является одной из наиболее актуальных в современной науке и практике государственного управления. Несмотря на значительный объём исследований, посвящённых внутренним механизмам обеспечения финансово-экономической безопасности, вопросы систематизации инструментов управления внешними рисками государства остаются недостаточно разработанными. В теоретико-методологической базе исследования используются подходы системного анализа, риск-менеджмента и институциональной теории, а также эмпирические материалы международных и российских источников. Информационной базой служат публикации отечественных и зарубежных авторов, официальные документы и статистические данные.

Финансово-экономическая безопасность государства в современных условиях глобализации, нарастания геополитической нестабильности и технологической трансформации приобретает особое значение как ключевой компонент национальной безопасности. Особую актуальность приобретает проблема внешних рисков и угроз, воздействующих на макроэкономические показатели, устойчивость финансовой системы, эффективность государственной политики. При этом исследовательский интерес сосредоточен не только на их идентификации, но и на формировании комплексных инструментов управления, адаптированных к характеру и динамике этих воздействий.

Степень научной разработанности указанной тематики представлена работами как отечественных, так и зарубежных авторов. Существенный вклад в разработку концепта финансово-экономической безопасности и методологии управления рисками внесли Беляев И.И., Ларионов А.В., Сильвестров С.Н. и др. В рамках отечественной научной школы всё более заметной становится тенденция к системному рассмотрению механизмов государственного управления рисками внешнего происхождения, акцент делается на формирование стратегических и тактических моделей реагирования.

Методологическую основу настоящего исследования составили структурно-функциональный, институциональный и сравнительно-аналитический подходы, позволившие обосновать выбор эффективных инструментов управления внешними рисками. Информационную базу составили нормативно-правовые акты РФ, доклады международных организаций (IMF, WEF, World Bank), аналитические обзоры Банка России, Росфинмониторинга, а также публикации в научных журналах и открытых статистических базах.

Цель статьи заключается в выявлении и классификации ключевых инструментов управления внешними рисками и угрозами в контексте обеспечения финансово-экономической безопасности государства. Для её достижения решены следующие задачи:

- дана характеристика природы внешних рисков и угроз в макроэкономическом измерении;
- обоснована типология инструментов управления внешними рисками;
- проанализированы институциональные и практические механизмы применения инструментов на уровне государственной политики;
- сформулированы предложения по совершенствованию государственной стратегии финансово-экономической безопасности.

Основная часть

Внешние риски и угрозы в контексте финансово-экономической безопасности представляют собой совокупность факторов экзогенного происхождения, способных нарушить устойчивость экономической системы, снизить эффективность фискальной и монетарной политики, дестабилизировать финансовые рынки. К числу наиболее значимых

внешних воздействий относятся: глобальные экономические и финансовые кризисы, колебания цен на сырьевые товары, санкционные режимы, валютные войны, геополитические конфликты, деструктивное поведение транснациональных корпораций, а также трансграничные киберугрозы [1].

Согласно подходу, закреплённому в Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, к внешним угрозам отнесены: ограничение доступа к зарубежным источникам финансирования, усиление экономической зависимости от импорта, нестабильность мировых товарных рынков, усиление санкционного давления [5]. Следует подчеркнуть, что внешние риски имеют как объективное, так и управляемое происхождение. К примеру, санкционная политика отдельных государств может выступать как инструмент политического давления, при этом её последствия проявляются в финансово-экономическом измерении, затрагивая устойчивость платёжного баланса, курс национальной валюты, инвестиционный климат и пр.

Необходимость системного и адаптивного подхода к управлению внешними рисками усиливается в условиях высокой волатильности глобальных рынков, нарастания санкционного давления и обострения конкуренции за ресурсы и технологическое лидерство [3]. В связи с этим встает вопрос о формировании национальной модели устойчивости к внешнеэкономическим шокам, предполагающей как институциональные, так и технологические инновации.

Во-первых, требуется усиление роли долгосрочного стратегического прогнозирования, основанного на комплексной оценке рисков. В качестве инструмента может выступать интегрированная система стратегического анализа и моделирования сценариев внешних угроз, функционирующая на межведомственном уровне. Такая система должна обеспечивать непрерывный сбор, верификацию и интерпретацию информации о потенциальных угрозах, включая экономические, экологические, технологические и геополитические факторы.

Во-вторых, приоритетным направлением является цифровизация механизмов управления рисками. Внедрение технологий больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения в процессы мониторинга, анализа и прогнозирования позволяет повысить точность и скорость реагирования на внешние воздействия. В частности, цифровые панели контроля (digital dashboards), интегрированные в систему управления государственной экономической политикой, могут быть использованы для визуализации критических индикаторов устойчивости экономики.

В-третьих, важной задачей является институциональное закрепление процедур стресс-тестирования на всех уровнях бюджетного планирования. Стресс-тесты, основанные на гипотетических сценариях внешних шоков, позволяют выявить уязвимости фискальной системы, внешнеторгового баланса, банковского сектора и корпоративного сектора экономики. Разработка стандартов стресс-тестирования в масштабах федерального и регионального уровней обеспечит консолидацию усилий по профилактике кризисов [4].

В-четвертых, особое внимание должно уделяться международной кооперации в области управления трансграничными рисками. Несмотря на существующие ограничения, обусловленные политическим фактором, участие в многосторонних диалогах, обмене методиками и аналитическими данными, а также развитие форм параллельного регулирования в рамках интеграционных объединений (ЕАЭС, ШОС, БРИКС) может служить важным источником устойчивости национальных экономик. В частности, укрепление роли институтов коллективной безопасности в экономической сфере – примером чего служит Договор о коллективной безопасности с его экономическим измерением – актуализирует формат «экономического реагирования» на внешние вызовы.

Наконец, необходим пересмотр и адаптация ключевых нормативно-правовых актов, регулирующих сферу экономической безопасности. В частности, требуется расширение положений Стратегии экономической безопасности РФ с учётом вызовов последнего десятилетия – гибридных угроз, киберрисков, торговых войн и обострения энергетической

нестабильности. Также актуально создание отдельного федерального закона «О финансово-экономической безопасности», который консолидировал бы определения, полномочия, инструменты и индикаторы в единой системе национального законодательства.

Таким образом, перспективы совершенствования системы управления внешними рисками заключаются не только в расширении арсенала инструментов, но и в качественном изменении институциональной среды, усилении цифровизации, законодательной унификации и стратегическом переосмыслении моделей экономической устойчивости государства в условиях глобальной турбулентности.

Разнообразие источников и форм проявления внешних угроз обуславливает необходимость комплексного подхода к выбору инструментов управления, включающих правовые, институциональные, финансово-экономические и аналитические меры [2]. Предлагается следующая классификация (таблица 1):

Таблица 1 – Классификация инструментов управления внешними рисками

Группа инструментов	Примеры инструментов и механизмов управления
Институциональные	Межведомственные комиссии, антикризисные центры, резервные фонды
Правовые	Санкционное регулирование, валютный контроль, экспортные барьеры
Финансово-экономические	Валютные интервенции, эмиссионные механизмы, госгарантии
Информационно-аналитические	Мониторинг рисков, прогнозирование, индикаторы уязвимости
Международно-правовые	Двусторонние соглашения, участие в международных финансовых институтах

Аналитические и информационные инструменты включают системы мониторинга и оценки рисков, основанные на применении макроэкономических индикаторов, стресс-тестировании и сценарном моделировании. Их применение позволяет выявлять потенциальные зоны нестабильности и адаптировать политику с упреждением [4].

На современном этапе в РФ наблюдается активное развитие нормативной и организационной инфраструктуры, направленной на нейтрализацию внешних угроз. Примером может служить деятельность Межведомственной комиссии Совета безопасности РФ по вопросам экономической безопасности, координирующей разработку и реализацию мер в условиях внешнего давления.

К числу эффективных инструментов также следует отнести валютную политику, реализуемую Банком России. Посредством гибкого курсообразования, операций на открытом рынке и накопления международных резервов удаётся сдерживать влияние валютных шоков. Применение механизма валютных интервенций на фоне санкционного давления в 2022–2023 гг. позволило стабилизировать рубль и снизить инфляционные ожидания. Дополнительным направлением служит политика импортозамещения и поддержки национального производства, что позволяет сократить зависимость от внешних поставок в критически важных секторах экономики (оборудование, медикаменты, микроэлектроника) [2]. При этом данные меры дополняются инструментами налогового стимулирования и субсидирования.

Современные вызовы требуют от государства адаптации существующих инструментов и разработки новых. К перспективным направлениям можно отнести [5]:

- развитие цифровых платформ для мониторинга внешних рисков в режиме реального времени;
- институционализацию механизмов стресс-тестирования на уровне органов исполнительной власти;

- формирование системы превентивного антикризисного планирования с межведомственным участием;
- международную кооперацию в сфере макрофинансового регулирования и реагирования на трансграничные угрозы.

Особое значение приобретает интеграция оценки внешних рисков в систему государственного стратегического планирования, включая бюджетную и инвестиционную политику [3]. Обоснование параметров бюджетного правила, объемов Резервного фонда и Фонда национального благосостояния должно осуществляться с учётом сценариев внешнего давления.

Заключение

Таким образом, инструменты управления внешними рисками и угрозами в системе обеспечения финансово-экономической безопасности государства формируют многослойную, интегрированную структуру, охватывающую правовые, институциональные, экономические и аналитические компоненты. Эффективное функционирование данной системы требует межведомственного взаимодействия, научно обоснованного планирования и постоянного мониторинга внешней среды. Повышение адаптивности и устойчивости национальной экономики в условиях внешних вызовов возможно лишь при условии развития проактивных управленческих механизмов и укрепления потенциала государственной антикризисной инфраструктуры.

Список источников

1. Беляев И. И., Ларионов А. В., Сильвестров С. Н. Оценка состояния экономической безопасности России на примере показателя уровня безработицы: метод фрактального анализа //Проблемы прогнозирования. – 2021. – №. 2 (185). – С. 34-42.
2. Васильчук А. С. Методика комплексной оценки экономической безопасности региона в условиях цифровой трансформации //Вестник Академии знаний. – 2025. – №. 1 (66). – С. 120-131.
3. Попов В. В. Методика экономико-статистического анализа состояния экономической безопасности государства //Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – №. 2. – С. 52-63.
4. Рычкова Е. С., Бабкина Н. А. Государственные закупки в системе обеспечения экономической безопасности региона //Вестник Академии знаний. – 2021. – №. 3 (44). – С. 193-201.
5. Соболева В. О. Интегральная методика оценки эффективности сферы государственных закупок //Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 2 (61). – С. 396-402.
6. Долгов В.М., Рыбакова С.С. Парламентаризм и избирательный процесс в современной России // Вестник Поволжского института управления. - 2016. - № 3 (54). - С. 4-11.
7. Лаптева Н.В., Мартышкин А.С. Анализ современного состояния государственного управления системой высшего образования в Российской Федерации // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 5 (127). - С. 173-178.
8. Лаптева Н.В., Мартышкин С.А. Государственно-частное партнерство: к истории исследования // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2014. - № 8 (119). - С. 38-40.
9. Рыбакова С.С. Региональный представительный орган власти в системе органов государственной власти Российской Федерации // Телескоп: Научный альманах. - 2012. - № 27. - С. 83.
10. Термелева Е.Е. Особенности социальной политики на региональном уровне в России // В сборнике: Современные проблемы управления: Под общей редакцией С.А. Мартышкина, С.А. Ключникова. 2015. С. 68-72.

11. Термелева Е.Е., Ябарова А.Я. Механизмы управления муниципальным имуществом // В сборнике: Современные проблемы управления. – Самара. - 2015. - С. 99-107.
12. Ябарова А.Я., Термелева Е.Е. Финансовое обеспечение деятельности государственных учреждений в сфере образования (на примере ВПО) // В сборнике: Образование в современном мире: Инновационные стратегии: сборник научных трудов. - 2016. - С. 68-73.

Сведения об авторах

Трошина Василиса Андреевна, магистрант, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия» г. Люберцы, Россия

Саадулаева Татьяна Анатольевна, доцент кафедры финансового менеджмента, кандидат экономических наук, Российская таможенная академия

Information about the authors

Troshina Vasilisa Andreevna, Master's student Russian Customs Academy, Lyubertsy,

Saadulaeva Tatyana Anatolyevna, Associate Professor of the Department of Financial Management, Candidate of Economic Sciences Russian Customs Academy

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.13.001

Константинов Михаил Александрович

Московская международная академия

Информационная безопасность как объект управления: теоретический аспект

Аннотация. В условиях глубокой цифровизации экономики и роста киберугроз информационная безопасность (ИБ) трансформируется из узкоспециализированной технической функции в стратегический элемент корпоративного управления и риск-менеджмента. В статье проводится теоретико-методологический анализ ИБ как сложного, многокомпонентного объекта управления, интегрированного в общую систему менеджмента организации. На основе международных стандартов (ISO/IEC 27001), национального законодательства (ФЗ № 149-ФЗ) и работ ведущих исследователей (Б. фон Солмс, Р. Баскервилл) раскрываются ключевые характеристики ИБ: социотехнический характер, риск-ориентированность, нормативная нагруженность и динамичность. Автор систематизирует пять теоретических подходов к пониманию ИБ в управленческой оптике — ресурсно-ориентированный, риск-ориентированный, процессный (PDCA), социотехнический и институциональный — и на их основе предлагает структурно-функциональную модель управления ИБ, включающую три иерархических уровня (стратегический, тактический, операционный) и пять базовых управленческих функций. Особое внимание уделяется эволюции ИБ от «первого поколения» (техническое обеспечение) к «второму поколению» (стратегическая интеграция в corporate governance, ERM, compliance и BCM). Статья подчёркивает, что эффективное управление ИБ в современных условиях невозможно без её осмысления как комплексной подсистемы, в которой технологические меры, организационные процессы, человеческий фактор и регуляторные требования выступают в едином управленческом контуре. Полученные выводы создают теоретическую основу для дальнейших эмпирических исследований в области метрик зрелости СМИБ, влияния корпоративной культуры на безопасность и стратегического позиционирования ИБ в цифровой экономике.

Ключевые слова: информационная безопасность, система менеджмента информационной безопасности (СМИБ), корпоративное управление, риск-ориентированный подход, социотехническая система, информационные активы, PDCA-цикл, киберриски.

Mikhail Alexandrovich Konstantinov

Moscow International Academy

Information security as an object of management: a theoretical aspect

Annotation. In the context of the deep digitalization of the economy and the growth of cyber threats, information security is being transformed from a highly specialized technical function into a strategic element of corporate governance and risk management. The article provides a theoretical and methodological analysis of information security as a complex, multicomponent management object integrated into the overall management system of the organization. Based on international standards (ISO/IEC 27001), national legislation (Federal Law No. 149-FZ) and the work of leading researchers (B. von Solms, R. Baskerville) reveals the key characteristics of information security: sociotechnical nature, risk-orientation, regulatory burden and dynamism. The author systematizes five theoretical approaches to understanding information security in management optics — resource-oriented, risk-oriented, process (PDCA), sociotechnical and institutional — and based on them offers a structural and functional information

security management model that includes three hierarchical levels (strategic, tactical, operational) and five basic management functions. Special attention is paid to the evolution of information security from the "first generation" (technical support) to the "second generation" (strategic integration into corporate governance, ERM, compliance and BCM). The article emphasizes that effective information security management in modern conditions is impossible without its understanding as a complex subsystem in which technological measures, organizational processes, the human factor and regulatory requirements act in a single management contour. The findings provide a theoretical basis for further empirical research in the field of ISMS maturity metrics, the impact of corporate culture on security, and the strategic positioning of information security in the digital economy.

Keywords: information security, information security management system (ISMS), corporate governance, risk-based approach, sociotechnical system, information assets, PDCA cycle, cyber risks.

Информационная безопасность (ИБ) перестала быть преимущественно технической проблемой и в современных условиях рассматривается как ключевое направление корпоративного управления и риск-менеджмента. Международные стандарты серии ISO/IEC 27000 определяют систему менеджмента информационной безопасности (СМИБ) как часть общей системы менеджмента организации, основанную на оценке рисков и предназначенную для установления, реализации, поддержания и постоянного улучшения политики и целей в области ИБ.

В российской практике это понимание закреплено через адаптацию ISO/IEC 27001 в национальный стандарт ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021, определяющий требования к СМИБ в организациях различных отраслей.

Рост значимости ИБ как объекта управления обусловлен не только технологической зависимостью бизнеса от цифровой инфраструктуры, но и масштабом экономических последствий инцидентов. По данным отчёта IBM «Cost of a Data Breach 2024», средняя стоимость утечки данных в мире достигла 4,88 млн долл. США, причём в финансовом секторе этот показатель традиционно выше среднерыночного [1].

Это приводит к тому, что ИБ встраивается в контуры корпоративного управления, управления рисками, непрерывности бизнеса, комплаенса и стратегического планирования.

В теоретическом плане управление ИБ постепенно эволюционирует от «первого поколения» — преимущественно технического и регламентно-ориентированного подхода — к «второму поколению» менеджмента ИБ, основанному на принципах корпоративного управления, риск-ориентированности и интеграции в общую систему менеджмента организации, на что указывал Б. фон Солмс, анализируя эволюцию концепции «information security management: the second generation» [2].

Цель данной статьи — раскрыть теоретический аспект информационной безопасности компании как объекта управления, описать её специфику как управляемой подсистемы, определить ключевые элементы, функции, уровни и механизмы управления, а также систематизировать базовые теоретико-методологические подходы к анализу ИБ в управленческой оптике.

В международных стандартах ISO/IEC 27000 информационная безопасность определяется как сохранение конфиденциальности, целостности и доступности информации, а также, при необходимости, иных свойств, таких как подлинность, подотчётность, неотказуемость и надёжность.

В корпоративном контексте ИБ выступает:

- как состояние защищённости информационных активов компании от угроз;
- как совокупность процессов, политик, процедур и технических средств;
- как часть корпоративной системы управления рисками и соответствия требованиям (compliance).

Как управляемый объект ИБ обладает рядом специфических характеристик:

Социотехнический характер. Объект управления включает не только техническую инфраструктуру (сети, серверы, приложения), но и людей, организационные структуры, процессы и внешние регуляторные требования. Это соответствует социотехническому подходу к ИБ, сформированному в работах Р. Баскервилла и последующих авторов, рассматривающих безопасность как свойство комплексной системы «человек – технология – организация» [3].

Риск-ориентированность. ИБ как объект управления проявляется через совокупность рисков, связанных с угрозами, уязвимостями и последствиями их реализации. ISO/IEC 27001 закрепляет риск-ориентированный подход как основу для построения СМИБ: управление ИБ фактически сводится к циклу идентификации, анализа, оценки и обработки рисков.

Нормативная нагруженность. Современная ИБ существует в плотном регуляторном поле (законодательство об информации и персональных данных, отраслевые требования, стандарты), что делает объект управления одновременно техническим и правовым. В России это, в частности, Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и подзаконные акты к нему [4].

Динамичность и неопределённость. Конфигурация угроз и уязвимостей постоянно изменяется. Это придаёт объекту управления черты «движущейся цели», что требует непрерывного мониторинга и циклического пересмотра управленческих решений.

Таким образом, информационная безопасность компании как объект управления может быть описана как интегрированная подсистема корпоративного управления, объединяющая ресурсы (активы), процессы (политики, процедуры), людей (пользователи, специалисты, руководители) и инфраструктуру (технологии) в целях управления рисками, связанными с информацией.

Теоретическая рефлексия над управлением ИБ опирается на несколько исследовательских традиций. Условно можно выделить следующие подходы.

1. Ресурсно-ориентированный подход. В логике ресурсно-ориентированного подхода информационная безопасность рассматривается как специфический стратегический ресурс и элемент нематериального капитала компании, который обладает ценностью, редкостью, трудностью имитации и незаменимостью. Комплексно выстроенная система ИБ формирует «организационный капитал» в виде процедур, рутин, доверительных отношений и репутации, обеспечивающей устойчивость бизнеса в условиях цифровых угроз.

2. Риск-ориентированный подход. С позиций риск-менеджмента ИБ трактуется как подсистема управления рисками, направленная на идентификацию, оценку и обработку рисков, связанных с нарушением конфиденциальности, целостности и доступности информации. Международные стандарты ISO/IEC 27005 (risk management) и практики NIST Cybersecurity Framework институционализируют риск-ориентированный подход, связывая управление ИБ с финансовыми и операционными показателями компании [5].

3. Процессный подход и PDCA-модель. ISO/IEC 27001 и ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021 основываются на цикле PDCA (Plan–Do–Check–Act), рассматривая ИБ как совокупность управляемых процессов, подлежащих постоянному улучшению.

В этом контексте объектом управления выступает не только состояние защищённости, но и сами процессы — планирование, внедрение, контроль и совершенствование мер безопасности.

4. Социотехнический и организационный подход. Работы Р. Баскервилла, Б. фон Солмса и других исследователей подчёркивают, что безопасность информационных систем – это в первую очередь организационно-социальная проблема, а не только техническая [6].

Социотехнический подход фокусируется на взаимосвязи технологических решений с культурой, структурой и практиками организации: уровень ИБ определяется не только качеством шифрования или настройки межсетевых экранов, но и поведением

пользователей, управленческими стилями, системой мотивации и корпоративной культурой.

5. Институциональный и нормативный подход. ИБ рассматривается как институт, встроенный в систему формальных норм (законодательство, стандарты, внутренние регламенты) и неформальных правил (практики использования ИТ, этика, «невидимые» организационные соглашения). Теоретическая рамка здесь включает концепции институциональной экономики и теории регуляции, акцентируя влияние внешних регуляторов (государства, отраслевых регуляторов, профессиональных ассоциаций) на формирование корпоративной политики ИБ.

С учётом изложенных подходов ИБ компании как объект управления может быть представлена в виде структурно-функциональной модели, включающей следующие блоки (рисунок 1):

Функционально управление ИБ включает классические управленческие функции, адаптированные к специфике объекта:

- Планирование: формирование политики, целей, риск-аппетита, планов обработки рисков;
- Организация: определение структуры, ролей, распределение ресурсов, интеграция ИБ в бизнес-процессы;
- Мотивация: создание стимулов соблюдения требований ИБ, формирование культуры «security awareness»;
- Контроль: мониторинг инцидентов, аудиты, KPI, пересмотр эффективности мер контроля;
- Улучшение: корректирующие и предупреждающие действия, пересмотр политики и процедур в рамках PDCA-цикла.



Рисунок 1. ИБ компании как объект управления: структурно-функциональная модель.

Стратегический уровень (совет директоров, высшее руководство) — определение принципов, риск-аппетита, приоритизация инвестиций, включение ИБ в стратегию. Б. фон Солмс подчёркивает, что на этом уровне ИБ становится частью корпоративного управления (information security governance).

Тактический уровень (CISO, руководители направлений) — разработка политик, планов, программ безопасности, управление проектами по внедрению средств и процессов ИБ.

Операционный уровень (администраторы, специалисты ИБ, пользователи) — реализация процедур, реагирование на инциденты, соблюдение регламентов, эксплуатация средств защиты.

Взаимосвязь уровней носит двусторонний характер: стратегические решения определяют рамки и ресурсы, а операционные данные (инциденты, результаты аудитов, показатели KPI) служат основой для корректировки стратегии. Это подчёркивает цикличность управления ИБ как объекта, характеризующегося динамичной обратной связью.

В современных моделях корпоративного управления ИБ рассматривается как ключевой элемент обеспечения устойчивости бизнеса и доверия заинтересованных сторон (stakeholders). Отчёты международных консалтинговых и аудиторских компаний фиксируют рост внимания советов директоров к вопросам киберрисков и ИБ; в ряде стран регуляторы прямо возлагают ответственность за киберустойчивость на высшее руководство.

С теоретической точки зрения это означает, что ИБ не может оставаться только задачей ИТ-подразделения. Она интегрируется:

- в систему ERM (Enterprise Risk Management) — риски ИБ рассматриваются наряду с финансовыми, операционными, правовыми и репутационными;
- в систему compliance — соблюдение требований по персональным данным, критической инфраструктуре, отраслевым стандартам;
- в систему управления непрерывностью бизнеса (BCM) — ИБ выступает предпосылкой способности компании функционировать при инцидентах.

Таким образом, объект управления «информационная безопасность» оказывается вписанным в более широкий контекст корпоративного управления. Это требует согласованности целей и показателей: KPI ИБ должны соотноситься с бизнес-целями (снижением потерь, увеличением доверия клиентов, обеспечением соответствия).

Теоретический анализ информационной безопасности компании как объекта управления позволяет выделить несколько ключевых положений.

Во-первых, ИБ представляет собой социотехнический и институционально нагруженный объект, сочетающий в себе технологические, организационные, правовые и культурные компоненты. Её нельзя свести к набору технических средств; она должна рассматриваться как интегрированная управляемая подсистема корпоративной системы.

Во-вторых, доминирующим теоретическим основанием управления ИБ является риск-ориентированный подход, институционализированный в международных и национальных стандартах (ISO/IEC 27001, ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021). Он предполагает, что объект управления описывается через конфигурацию рисков, а управленческие решения строятся на их идентификации, оценке и обработке.

В-третьих, развитие менеджмента ИБ демонстрирует движение от «первого поколения» — технического и регламентного — к «второму поколению», основанному на принципах corporate governance, стратегической интеграции и непрерывного улучшения, о чём свидетельствуют работы Б. фон Солмса и других исследователей.

В-четвёртых, структурно-функциональная модель ИБ как объекта управления включает совокупность элементов (активы, угрозы, уязвимости, меры защиты, процессы и результаты), связанных управленческим циклом PDCA и распределённых по стратегическому, тактическому и операционному уровням.

Наконец, встраивание ИБ в систему корпоративного управления и риск-менеджмента делает её управляемость критическим фактором устойчивости и конкурентоспособности компании в цифровой экономике. Теоретическое осмысление ИБ как объекта управления создаёт основу для дальнейших эмпирических исследований — разработки метрик эффективности управления ИБ, моделей зрелости СМИБ, анализа влияния организационной культуры на уровень защищённости и др.

Такое понимание позволяет перейти от фрагментарного, «технического» взгляда на безопасность к целостной управленческой концепции, в которой информационная безопасность становится не только средством защиты, но и важной составляющей стратегического развития организации.

Список источников

1. IBM reports average breach costs hit record \$4.88M in 2024, up 10% from last year. URL:<https://siliconangle.com/2024/07/30/ibm-reports-average-breach-costs-hit-record-4-88m-2024-10-last-year/> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
2. Васильева И.Н., Стельмашонок Е.В. Современный взгляд на управление информационной безопасностью предприятия. Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2014. № 1 (68). С. 166-171.
3. Руднева Н.И. Менеджмент экономической безопасности в социотехнических системах: сущность и специфика. Наука и Образование. 2025. Т. 8. № 1.
4. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». URL:<http://www.kremlin.ru/acts/bank/24157> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
5. Управление рисками информационной безопасности. Стандарт ISO/IEC 27005:2018. URL:<https://www.securityvision.ru/blog/upravlenie-riskami-informatsionnoy-bezopasnosti-chast-6-standart-iso-iec-27005-2018/> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
6. Козачок В.И. Информационная безопасность корпорации как объект социального управления. Власть. 2017. Т. 25. № 5. С. 74-82.

Сведения об авторе

Константинов Михаил Александрович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Konstantinov Mikhail Alexandrovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.59.23.002

Калачев Алексей Юрьевич

Институт экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана

Методологические основы формирования модели регионального бюджетирования: анализ опыта Республики Дагестан

Аннотация. Статья посвящена системному анализу модели формирования регионального бюджета на примере Республики Дагестан, одного из наиболее дотационных субъектов РФ. Автор рассматривает теоретические основы бюджетирования, включая программно-целевой подход (ориентированный на цели и результаты), балансовый метод (обеспечение равновесия доходов и расходов) и принципы устойчивости (сбалансированность, прозрачность, межпоколенческая справедливость). Эти концепции интегрируются с цифровой трансформацией и ESG-принципами для адаптации к региональным особенностям. На основе анализа предлагаются рекомендации по совершенствованию: увеличение доходов через развитие малого и среднего предпринимательства, туризма, налоговое администрирование; оптимизация расходов путем бюджетирования, ориентированного на результат и цифровизация; диверсификация экономики для снижения зависимости от трансфертов; учет специфики региона и введение трехлетнего бюджетирования с мониторингом. Автор подчеркивает потенциал Республики Дагестан для роста и необходимость мер по контролю инфляции и поддержке промышленности для устойчивого развития.

Ключевые слова: региональное бюджетирование, программно-целевой подход; балансовый метод, принципы устойчивости бюджета, финансовые инструменты.

Kalachev Alexey Yuryevich

Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan

Methodological basis for forming a regional budgeting model: analysis of the experience of the Republic of Dagestan

Annotation. This article provides a systems analysis of the regional budget formation model using the Republic of Dagestan, one of the most heavily subsidized regions of the Russian Federation, as an example. The author examines the theoretical foundations of budgeting, including the program-target approach (focused on goals and results), the balance sheet method (ensuring a balance between revenues and expenditures), and sustainability principles (balance, transparency, and intergenerational equity). These concepts are integrated with digital transformation and ESG principles to adapt to regional specifics. Based on the analysis, recommendations for improvement are proposed: increasing revenues through the development of small and medium-sized businesses, tourism, and tax administration; optimizing expenses through results-based budgeting and digitalization; diversifying the economy to reduce dependence on transfers; taking into account the specifics of the region and introducing a three-year budgeting system with monitoring. The author emphasizes the growth potential of the Republic of Dagestan and the need for measures to control inflation and support industry for sustainable development.

Keywords: Regional budgeting, program-target approach; balance sheet method, principles of budget sustainability, financial instruments.

Модель построения регионального бюджета представляет собой системный подход к планированию и распределению финансовых ресурсов на уровне субъекта Российской Федерации.

Федерации. Модель базируется на принципах государственного управления, экономической теории и практике бюджетного планирования. Теоретические основы модели построения регионального бюджета включают концепции, направленные на обеспечение эффективности, сбалансированности и устойчивости бюджетной системы.

Рассмотрим ключевые концепции формирования модели регионального бюджетирования [1]:

1. Программно-целевой подход – это метод бюджетного планирования, ориентированный на достижение конкретных целей и результатов, а не на простое распределение средств по статьям расходов. Теоретическая основа восходит к концепциям управления по целям и бюджетированию, ориентированному на результат.

Ключевые принципы программно-целевого подхода: бюджет формируется вокруг государственных программ, которые определяют цели, задачи, показатели эффективности и источники финансирования. Расходы привязываются к ожидаемым результатам (например, повышение качества образования или снижение уровня преступности), а не к историческим данным. Это позволяет оценивать эффективность через ключевые показатели эффективности (KPI).

Применение программно-целевого подхода в региональном бюджете: в России этот подход реализован в рамках государственных программ субъектов (например, в Республике Дагестан или Московской области), где бюджетные ассигнования распределяются по программам, таким как «Развитие здравоохранения» или «Поддержка сельского хозяйства». Преимуществами являются: повышение прозрачности и фокуса на приоритетах. Среди недостатков: сложность в измерении результатов и риски субъективности оценок.

2. Балансовый метод – это традиционный подход к бюджетному планированию, основанный на обеспечении равновесия между доходами и расходами бюджета. Теоретическая база связана с принципами бухгалтерского учета и макроэкономической стабилизации.

Основные принципы заключаются в том, что бюджет строится как баланс, где доходы (налоговые и неналоговые поступления, трансферты из федерального бюджета) должны покрывать расходы (текущие и капитальные). Балансовый метод включает прогнозирование доходов на основе экономических моделей (например, эластичности налогов) и планирование расходов по категориям (зарплаты, субсидии, инвестиции). Дефицит бюджета компенсируется заимствованиями, но с ограничениями на уровень долга.

Применение балансового метода в региональном бюджете: в России балансовый метод закреплен в Бюджетном кодексе РФ, регионы обязаны составлять сбалансированный бюджет на трехлетний период. Например, в Дагестане бюджет балансируется через прогнозирование валового регионального продукта (ВРП) и налоговых доходов, с учётом межбюджетных трансфертов, обеспечивая финансовую дисциплину, но может ограничивать инвестиции в периоды спада.

3. Принципы устойчивости бюджета – это набор норм, обеспечивающих долгосрочную стабильность и надежность бюджетной системы. Ключевые элементы принципов устойчивости бюджета:

- сбалансированность: доходы должны покрывать расходы без чрезмерного дефицита (в России лимит дефицита для регионов – до 10% расходов);

- прозрачность и подотчетность: бюджет должен быть открытым для общественного контроля, с публикацией данных и отчетов;

- эффективность и экономичность: расходы минимизируют затраты при максимальном эффекте;

- устойчивость к рискам: учёт циклических колебаний экономики, создание резервных фондов (например, Резервный фонд РФ);

- межпоколенческая справедливость: бюджет не должен перекладывать бремя на будущие поколения через чрезмерный долг.

В субъектах РФ устойчивость обеспечивается через трехлетнее бюджетирование, мониторинг долговой нагрузки (не более 50% доходов) и интеграцию с национальными целями развития. Для Дагестана применение в региональном бюджете включает управление инфляцией и диверсификацию экономики для снижения зависимости от трансфертов.

Таким образом, теоретические основы построения регионального бюджета сочетают элементы планирования (программно-целевой подход), учёта (балансовый метод) и долгосрочной стратегии (принципы устойчивости). В практике они интегрируются для создания эффективной модели, адаптированной к региональным особенностям (например, демографии и экономике Дагестана). Эти концепции эволюционируют: современные тенденции включают цифровую трансформацию бюджетирования и интеграцию ESG-принципов (экология, социальная ответственность, управление).

Республика Дагестан – один из наиболее населенных и динамично развивающихся регионов Северного Кавказа Российской Федерации. Можно выделить ключевые тенденции в демографии, экономике, инвестициях и социальных показателях. В целом, регион демонстрирует устойчивый рост валового регионального продукта (ВРП), сельском хозяйстве и инвестициях, но сталкивается с вызовами в виде высокой инфляции, умеренного роста промышленного производства и колебаний в строительстве и торговле [2].

Бюджет Республики Дагестан как субъекта Российской Федерации формируется под влиянием комплекса внутренних и внешних факторов, отражающих его экономическую отсталость, географические особенности и социальные вызовы. Республика Дагестан – один из наиболее дотационных регионов РФ, где бюджетная модель сильно зависит от федеральных трансфертов: «Республика Дагестан считается одной из наиболее дотационных республик и финансовая помощь занимает наибольшую часть доходности местных бюджетов» [3].

В рамках настоящего исследования необходимо проанализировать ключевые факторы формирования бюджета Республики Дагестан, основываясь на официальных источниках [4, 5, 6, 7].

1. Доходы бюджета Республики Дагестан ограничены из-за слабой экономической базы и низкой налоговой базы. Основные источники:

1) налоговые доходы: составляют около 20-30% общих доходов. Включают НДФЛ (основной налог, ~ 40% налоговых поступлений), налог на имущество и акцизы. Низкие доходы от бизнеса из-за высокого уровня неформальной экономики и малого числа крупных предприятий (ВРП на душу населения – около 70-80% от среднего по РФ);

2) неналоговые доходы: штрафы, доходы от имущества (аренда госсобственности) и продажи активов ~5-10%. Республика Дагестан получает доходы от курортной зоны (Каспийское море) и туризма, но они нестабильны.

Факторы влияния: низкая диверсификация экономики (зависимость от сельского хозяйства и нефтегазового сектора) приводит к волатильности доходов. Рост экономики (ВРП ~300-400 млрд. руб. в год) стимулирует доходы, но инфляция и санкции с 2022 года снижают их.

2. Расходы бюджета ориентированы на социальные нужды и инфраструктуру, составляя ~ 90% бюджета. Структура расходной части бюджета Республики Дагестан следующая:

1) социальные расходы: ~ 60% (образование, здравоохранение, социальная защита). Высокие затраты на зарплаты бюджетникам, несмотря на то, что в Республике Дагестан одни из самых низких в РФ, но субсидируются, и пособия из-за бедности (уровень бедности ~ 20-25%);

2) инвестиционные расходы: ~ 20% на инфраструктуру (дороги, ЖКХ), развитие туризма и сельского хозяйства, включает федеральные программы;

3) другие расходы: безопасность, госуправление (~ 10-15%). Республика Дагестан тратит значительные средства на антитеррористические меры из-за региональной нестабильности.

Факторы влияния: высокая демографическая нагрузка увеличивает расходы на социалку. Дефицит бюджета требует заимствований (долг ~ 30-40 млрд. руб., ~ 20% доходов), повышая риски.

3. Внешние трансферты, отметим, что Республика Дагестан высоко дотационный регион: трансферты составляют 70-80% доходов. Виды трансфертов:

1) дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности (~ 50%), субсидии на софинансирование программ (здравоохранение, образование), субвенции (на межбюджетные трансферты) и гранты (на развитие).

Факторы влияния: зависимость от федерального центра делает бюджет уязвимым к изменениям в политике (например, сокращение трансфертов в кризисы). Трансферты компенсируют низкие собственные доходы, но создают «бюджетную иждивенческую зависимость». В 2022-2025 годах рост трансфертов связан с геополитическими факторами и поддержкой регионов.

4. Экономическая специфика региона: преобладает сельское хозяйство (виноградарство, овцеводство ~ 20% ВРП), туризм (Кавказские Минеральные Воды, Дербент) и добыча (нефть, газ). Промышленность слабо развита, доля МСП низкая (~ 15% ВРП), безработица ~ 15-20%, выше среднего по РФ.

Факторы влияния: географическая изоляция (горный рельеф, граница с Азербайджаном) повышает транспортные расходы. Экономика уязвима к климатическим рискам (засухи) и внешним шокам (санкции на экспорт). Рост туризма и инвестиций (например, в порты Махачкалы) может увеличить доходы, но требует инфраструктурных вложений.

Отметим тенденции формирования модели бюджетирования Республики Дагестан: переход к цифровой экономике и зеленым технологиям (ESG) стимулирует бюджетные реформы, но регион отстает по инновациям.

5. Демографические особенности:

1) характеристики: население ~ 3 млн. человек (по состоянию на 2023 год), с высокой рождаемостью (коэффициент ~ 2.5, выше РФ);

2) молодой возраст (средний ~ 30 лет) и этническим разнообразием (более 30 народов, включая аварцев, даргинцев);

3) миграция (внутренняя и внешняя) высока.

Факторы влияния: высокая демографическая нагрузка (дети до 18 лет ~ 30% населения) увеличивает расходы на образование и пособия. Старение населения минимально (пенсионеры ~ 10%), но социальные обязательства высоки. Демография стимулирует программы по занятости молодежи и миграционной политике, влияя на бюджетную устойчивость.

Формирование бюджета Республики Дагестан сильно зависит от федеральных трансфертов и социальных расходов, усугубляемых экономической отсталостью и демографическими вызовами. Ключевые риски – волатильность доходов и долговая нагрузка. Для устойчивости нужны диверсификация экономики и повышение собственных доходов (например, через туризм и развитие сектора малого и среднего предпринимательства).

Дагестан демонстрирует положительную динамику в ключевых секторах экономики, таких как ВРП, сельское хозяйство и инвестиции, с ростом на душу населения во многих показателях. Регион опережает прогнозы по ВРП и зарплатам, что свидетельствует о эффективных мерах по развитию. Однако высокая инфляция, отклонения в промышленности и строительстве требуют внимания к рискам, таким как внешние экономические факторы и необходимость диверсификации экономики. В целом, Республика

Дагестан – регион с высоким потенциалом роста, но нуждающийся в усилении мер по контролю инфляции и поддержке промышленного сектора для устойчивого развития.

На основе анализа ключевых факторов формирования бюджета Республики Дагестан можно предложить комплекс рекомендаций, которые ориентированы на повышение устойчивости бюджета, снижение дефицита (~10-15%) и переход к программно-целевому подходу с элементами балансового метода и ESG-принципами (экологическая устойчивость, социальная ответственность, корпоративное управление):

1. Увеличение собственных доходных источников:

- развитие малого и среднего предпринимательства (МСП): внедрить налоговые льготы и гранты для МСП в приоритетных секторах (сельское хозяйство, туризм, IT). Например: субсидии на экспорт винограда и фруктов. Ожидаемый эффект: рост налоговых доходов на 10-15% за 3-5 лет путем увеличения формальной экономики (сейчас ~ 15% ВРП от МСП);

- стимулирование туризма и рекреационных зон: инвестировать в инфраструктуру (дороги к Каспийскому морю, Дербенту) и маркетинг, ввести «зеленый» налог на туризм для финансирования экологии. Потенциал: рост доходов от неналоговых источников на 20-30% за счет увеличения турпотока (сейчас ~ 1-2 млн. посетителей в год);

- совершенствование налогового администрирования: цифровизация ФНС (внедрение AI для выявления уклонения) и повышение собираемости НДФЛ/имущественных налогов. В качестве рекомендации: интеграция с федеральными системами для снижения неформальной экономики.

2. Оптимизация расходов и повышение эффективности:

- переход к бюджетированию, ориентированному на результат: применить программно-целевой подход для социальных расходов: оценивать эффективность программ (например, образование и здравоохранение) по KPI (уровень занятости молодежи, снижение бедности). Сокращение неэффективных трат (например, на госуправление) на 5-10%;

- цифровизация и автоматизация: внедрить бюджетное планирование на базе Big Data для прогнозирования расходов. Например: электронные закупки для снижения коррупции и экономии 5-7% бюджета. Интегрировать ESG: выделять средства на зеленые проекты (солнечная энергетика в горах) для привлечения инвестиций;

- балансировка социальных расходов: увеличить адресность пособий (таргетированные выплаты для бедных семей) и инвестировать в профилактику (вакцинация, образование). Снизить нагрузку на бюджет путем партнерств с НКО для социальных программ.

3. Снижение зависимости от внешних трансфертов:

- диверсификация экономики: разработать региональную стратегию по развитию новых секторов (нефтехимия, логистика через порт Махачкала, возобновляемая энергетика). Привлекать федеральные субсидии на инфраструктуру, но с условием роста собственных доходов с целью снижения доли трансфертов до 50-60% за 5-7 лет;

4. Учет экономической специфики и демографических особенностей:

- экономические меры: инвестировать в инфраструктуру для преодоления географической изоляции (строительство дорог, аэропортов). Разработать программы по снижению рисков (страхование урожаев от засух, диверсификация экспорта). Интегрировать ESG: субсидии на устойчивые практики в сельском хозяйстве для привлечения ESG-инвесторов;

- демографические меры: внедрить программы для молодежи (обучение, гранты на стартапы) для снижения безработицы (~ 15-20%) и миграции. Увеличить расходы на образование и здоровье с фокусом на профилактику (снижение рождаемости среди бедных слоев через социальную поддержку).

Список источников

1. Гурвич Е.Т., Краснопеева Н.А. Формирование структуры расходов региональных бюджетов. // Вопросы экономики, 2024. – № 1. – С. 5-32.
2. Заключение Счетной палаты Республики Дагестан на годовой отчет об исполнении республиканского бюджета в Республике Дагестан за 2024 год. URL: https://spdag.ru/data/uploads/z_uploads/attachments/expad/58.-zakluchenie_na_budjet_2024.pdf.pdf. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
3. Джафарова З.К., Исраилов К.М. Формирование и анализ доходов местных бюджетов (на примере Республики Дагестан) // Региональная и отраслевая экономика, 2023 – № 4 – С. 25-35.
4. Счетная палата Республики Дагестан. URL: <https://spdag.ru/ekspertno-analiticheskaya-i-zakonoproektnaya-deyatelnost>. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
5. Сомоев Р.Г., Атабаева Э.Р., Дахдуева К.Д. Динамика налоговых поступлений в бюджет региона // Прикладные экономические исследования, 2023. – № S2. – С. 131-137.
6. Управление федеральной налоговой службы по Республике Дагестан. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn05/apply_fts/ (дата обращения: 30.11.2025).
7. Министерство финансов Республики Дагестан. URL: <https://minfinrd.ru/documents>. (дата обращения: 30.11.2025).

Сведения об авторе

Калачев Алексей Юрьевич, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан

Information about the author

Kalachev Alexey Yuryevich, PhD in Economics, Leading Researcher at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.33.92.003

Вешкин Иван Николаевич

Московская международная академия

Стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами

Аннотация. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды компетентностный подход к формированию и управлению командами становится актуальным. Однако его внедрение сталкивается с рядом стратегических вызовов, которые могут препятствовать эффективной реализации. В данной статье анализируются негативные факторы, сопровождающие внедрение компетентностного подхода в управлении командами: организационное сопротивление, ресурсные ограничения, сложности оценки компетенций и культурные причины. На основе концептуального анализа и примеров из практики предлагаются стратегии преодоления стратегических вызовов внедрения компетентностного подхода в управлении командами. Результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению командами, включая интеграцию технологий и обучение персонала, для достижения устойчивого повышения производительности команд. Статья способствует развитию теории управления командами и предоставляет практические рекомендации для менеджеров. В заключение сделан вывод о том, что с помощью компетентностного подхода можно развить ключевые компетенции руководящего состава компании с помощью эффективной системы обучения. Цель данной статьи – идентифицировать и проанализировать основные стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода и предложить оригинальные стратегии их преодоления.

Ключевые слова: компетентностный подход, управление командами, стратегические вызовы, внедрение, организационное сопротивление.

Veshkin Ivan Nikolaevich

Moscow International Academy

The role of special economic zones in optimizing logistics chains at the regional level: analysis of efficiency and barriers

Annotation. In a rapidly changing business environment, a competency-based approach to team formation and management is becoming increasingly relevant. However, its implementation faces a number of strategic challenges that may hinder its effective implementation. This article analyzes the negative factors associated with the implementation of a competency-based approach to team management, including organizational resistance, resource constraints, difficulties in assessing competencies, and cultural factors. Based on a conceptual analysis and practical examples, strategies for overcoming the strategic challenges of implementing a competency-based approach to team management are proposed. The research results confirm the need for a comprehensive approach to team management, including the integration of technology and personnel training, to achieve sustainable improvements in team performance. The article contributes to the development of team management theory and provides practical recommendations for managers. It concludes that a competency-based approach can be used to develop key competencies of a company's management team through an effective training system. The purpose of this article is to identify and analyze the main strategic challenges of implementing a competency-based approach and propose original strategies for overcoming them.

Keywords: competency-based approach, team management, strategic challenges, implementation, organizational resistance.

Компетентностный подход в управлении командами акцентируется на идентификации, оценке и развитии ключевых навыков, знаний и поведенческих паттернов, необходимых для достижения целей организации. По мнению Е. Терелецковой и Д. Юсупова: «Обеспечение профессионального развития персонала охватывает широкий круг вопросов: профессиональную адаптацию работников, оценку кандидатов на вакантные позиции, текущую оценку работников, планирование их деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, работу с кадровым резервом и т.д.» [1].

Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами эволюционировал от идей Дэниела Макклелланда (1973) и Дэвида Макклеллэнда (1982), которые подчеркивали роль компетенций в предсказании эффективности работы [2]. В современном контексте компетентностный подход применяется для формирования когерентных, высокопроизводительных команд, в которых индивидуальные сильные стороны синхронизируются с задачами.

Тем не менее, стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода часто приводят к неудачам. Согласно исследованиям, около 70% проектов изменений в организациях не достигают поставленных целей из-за невнимания к человеческим факторам. В контексте управления командами компетентностный подход требует перестройки процессов отбора, обучения и оценки, что вызывает сопротивление и требует значительных ресурсов [3].

Компетентностный подход основан на представлении о том, что компетенции – это не просто навыки, а комплексные атрибуты, включающие технические способности, эмоциональный интеллект и поведенческие черты. В теории команд Лоуренса и Лорша компетенции помогают сбалансировать дифференциацию и интеграцию ролей в команде [4].

В сфере управления человеческим ресурсом «профиль компетенций» представляет собой интегрированный набор ключевых навыков, отражающий как технические, так и поведенческие атрибуты [5]. Визуализация осуществляется посредством радиальных диаграмм, в которых оси коррелируют с компетенциями, а радиусы указывают на уровень владения. С помощью профиля компетенций можно проводить компаративный анализ: сопоставление актуального профиля с целевым, идентифицируя дефициты для оптимизации профессионализма сотрудника, путем таргетированных обучающих вмешательств и менторирования, тем самым усиливая синергию навыков и повышая эффективность командной деятельности. Профиль компетенций «разрабатывается на основе изучения требований к качествам работника, которые предъявляют при подборе и оценке потенциального руководящего состава» [6] (рис. 1):



Рисунок 5. Профиль компетенций менеджера по персоналу [6]

Исследования показывают положительные эффекты: команды с компетентностно-ориентированным формированием демонстрируют на 20-30% выше производительность. Однако внедрение сталкивается с вызовами, классифицируемыми по уровням: индивидуальному, групповому и организационному.

На индивидуальном уровне сложности связаны с субъективностью оценки. На групповом – с динамикой команд, когда компетенции должны гармонизировать. Организационно – с культурными барьерами и ресурсами.

Систематизируя вышесказанное, основные стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами включают:

- сопротивление изменениям;
- ресурсные ограничения;
- сложности в оценке и измерении;
- культурные и этические факторы;
- интеграцию с технологиями.

Далее проведём анализ стратегических вызовов внедрения компетентностного подхода в управлении командами:

1. Организационное сопротивление изменениям: внедрение компетентностного подхода требует сдвига от традиционных моделей, среди которых должностные инструкции, к динамичному управлению навыками, вызывая сопротивление у сотрудников и руководителей, привыкших к стабильности.

В частности, введение оценки компетенций может привести к конфликтам, поскольку менеджеры могут опасаться, что их власть уменьшится. Теория сопротивления Коуча объясняет это незнанием, страхом потери контроля и экономической нестабильностью.

Стратегический вызов заключается в том, что сопротивление может саботировать процесс, приведя к повышенной текучести кадров.

2. Ресурсные ограничения: компетентностный подход требует инвестиций в обучение, инструменты оценки и технологии. Малые и средние предприятия часто сталкиваются с дефицитом бюджета и времени.

Например, разработка моделей компетенций занимает месяцы и включает экспертные панели, а их внедрение – постоянные аудиты. Практика свидетельствует, что ресурсные барьеры тормозят до 40% инициатив.

3. Сложности в оценке и измерении компетенций: компетенции субъективны: «лидерство» может интерпретироваться по-разному. Традиционные методы, такие как интервью, уступают месту сложным алгоритмам, но ошибки в оценке приводят к предвзятым решениям. Обратная связь часто искажается групповым давлением.

Стратегический аспект – риск принятия неправильных решений о составе команд, что может снизить эффективность работы команды.

4. Культурные и этические факторы: культурные различия влияют на восприятие компетенций. В коллективистских культурах акцент на гармонию может конфликтовать с индивидуальной оценкой. Этически, оценка может дискриминировать, если не учитывать разнообразие.

Стратегический вызов: баланс между справедливостью и точностью, особенно в глобальных командах.

5. Интеграция с существующими системами: компетентностный подход часто конфликтует с традиционными HR-системами, включающими оценку по KPI. Технологии, в частности ИИ, для оценки, требуют интеграции, но могут вызывать сбои.

Вышеприведённые вызовы взаимосвязаны: сопротивление усугубляет ресурсные проблемы, а культурные факторы влияют на оценку.

Для преодоления вызовов требуется многоуровневый подход, сочетающий планирование, вовлечение и технологии:

1) стратегия для организационного сопротивления: применить модель Коттера (1995) – создать коалицию сторонников, коммуникацию и празднование малых побед. Например, пилотные проекты в одной команде для демонстрации выгод;

2) для ресурсных ограничений: фазовое внедрение, предполагающее начать внедрение с базовых инструментов (опросники), затем инвестировать в продвинутое. Финансирование через ROI: измерение экономических выгод, например, снижение ошибок на 15%;

3) для оценки: комбинировать методы – объективные тесты с субъективными ревью, внедрить перекрестную валидацию и обучение оценщикам, снизив предвзятость на 20-30%;

4) для культурных факторов: адаптировать модели под контекст – например, в мультикультурных командах использовать гибкие компетенции, учитывающие стиль, этически – прозрачность оценок и апелляционные механизмы;

5) для интеграции: модульный дизайн: интегрировать компетентностный фреймворк в существующие ERP-системы поэтапно, с фокусом на данные (например, использование машинного обучения для прогнозирования).

В качестве мероприятий можно разработать «адаптивную петлю компетенций» – цикл обратной связи с регулярными корректировками на основе данных, что позволит минимизировать риски.

Следует отметить, что успешное внедрение зависит от контекста: в инновационных секторах (ИТ) вызовы меньше, чем в консервативных (производство). Эмпирические случаи подтверждают: компании вроде Google используют компетенции для команд, но с инвестициями в 5-10% бюджета на HR. Применением компетентностного подхода в отборе и найме персонала требует тщательной подготовки и специального обучения, определяя важность эффективность использования именно компетентностного подхода. Целесообразно использовать компетентностный подход при оценке и подборе в следующих случаях, представленных на рис. 2:

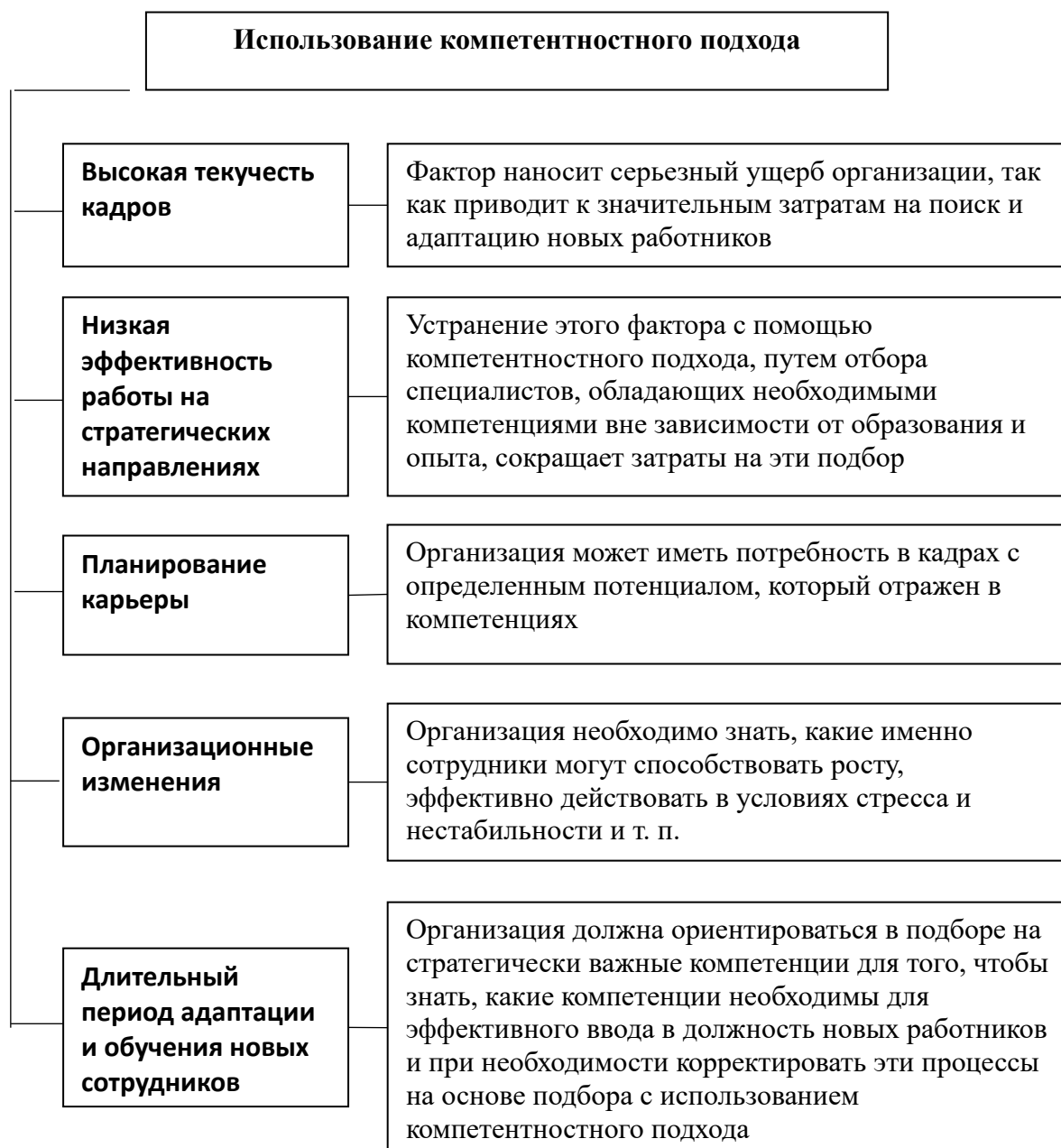


Рисунок 6. Факторы использования компетентностного подхода [7]

Таким образом, стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами имеют несколько направлений, но преодолеваемы через стратегическое планирование [8]. Рекомендации включают вовлечение стейкхолдеров, поэтапное внедрение и интеграцию технологий. Управление командами, основанное на компетентностном подходе, способствует максимальному достижению стратегических задач предприятия, повышению эффективности и конкурентоспособности за счет рационально подобранного и использованного человеческого капитала [9].

Анализ, проведенный в рамках настоящей статьи, убедительно демонстрирует, что компетентностный подход в управлении командами — это не просто модный управленческий тренд, а стратегически обоснованная методология, способная обеспечить устойчивое повышение производительности, гибкости и конкурентоспособности организации в условиях высокой неопределённости и динамичных изменений внешней среды. Как показывают многочисленные эмпирические исследования, команды, сформированные и управляемые на основе компетентностной модели, демонстрируют на

20–30% более высокую эффективность, что делает данный подход экономически оправданным даже при наличии существенных первоначальных затрат.

Однако реализация потенциала компетентностного подхода невозможна без системного учёта многоуровневых барьеров, с которыми сталкиваются организации на пути его внедрения. На индивидуальном уровне ключевой проблемой остаётся субъективность оценки поведенческих и когнитивных характеристик, что требует внедрения стандартизированных методов, обучения оценщиков и применения перекрёстной валидации. На уровне команды — необходимость гармонизации индивидуальных компетенций в рамках общей цели, что невозможно без развития культуры обратной связи, психологической безопасности и совместной ответственности. На организационном уровне наибольшую угрозу представляют инерция традиционных HR-практик, сопротивление со стороны руководителей, привыкших к иерархическому контролю, а также недостаток ресурсов, особенно в секторе малого и среднего бизнеса.

Преодоление этих барьеров требует не разрозненных действий, а целостной стратегии, основанной на следующих принципах:

этапности — переход от пилотных проектов к масштабированию на основе измеримых результатов (ROI, снижение ошибок, рост удовлетворённости);

адаптивности — гибкое проектирование компетентностных моделей с учётом отраслевой специфики, корпоративной культуры и межкультурного контекста;

технологичности — интеграция компетентностного фреймворка в цифровую HR-экосистему (ERP, LMS, AI-аналитика) для обеспечения непрерывного мониторинга и развития;

этичности — обеспечение прозрачности, справедливости и защищённости процессов оценки, включая механизмы апелляции и защиту от дискриминации.

Важно подчеркнуть, что компетентностный подход не заменяет, а дополняет существующие управленческие инструменты. Он органично сочетается с KPI, OKR, Agile-методологиями, но переводит фокус с формального выполнения задач на качество человеческого капитала, лежащего в основе этих задач. Особенно актуален он в ситуациях, когда организация сталкивается с высокой текучестью кадров, необходимостью ускоренной адаптации новых сотрудников, подготовкой кадрового резерва или внедрением инновационных бизнес-моделей.

В заключение, компетентностный подход следует рассматривать не как техническую процедуру оценки, а как философию управления человеческими ресурсами, ориентированную на развитие, доверие и стратегическую синхронизацию индивидуальных возможностей с организационными целями. При грамотной реализации он позволяет не только привести систему управления персоналом в соответствие с миссией и стратегией компании, но и сформировать устойчивое конкурентное преимущество, основанное на уникальном, развитом и мотивированном человеческом капитале. В условиях, когда технологии быстро устаревают, а рынки меняются ежедневно, именно компетентные, гибкие и вовлечённые команды становятся главным ресурсом долгосрочного успеха.

Список источников

1. Терелецкова Е., Юсупов Д. Компетентностный подход в профессиональном развитии персонала организаций // Экономика и управление: научно-практический журнал, 2023. – № 1 (169). – С. 71-75.
2. Радюк О.М., Басинская И.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами // Гуманітарна-економічний вісник: наукова-гзарєтєчний часопїс. – Мн: Міжн. гуман.-эканам. інст, 2013. – № 3. – С. 81-87.
3. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения структуры причин сопротивления организационным изменениям // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2013. – № 4 (101).

4. Беднюк Е.Е. Ситуационная концепция в теории организации ЦИИ // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://files.scienceforum.ru/pdf/2015/12262.pdf> (дата обращения: 22.12.2025).
5. Шапиро С.А., Ананченкова П.И. Управление трудовой карьерой работников организации. Монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017.
6. Яшкова Е.В., Павлова Ю.А. Внедрение компетентностного кабинета в управление персоналом организации в период современной российской экономики // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение, 2015. – № 2 (42).
7. Чуланова О.Л., Борисенко Н.С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации // Интернет-журнал «Мир науки», 2015 – № 1. URL:<http://mir-nauki.com/PDF/04EMN115.pdf> (дата обращения: 22.12.2025).
8. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70-76.

Сведения об авторе

Вешкин Иван Николаевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Veshkin Ivan Nikolaevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.13.60.004

Демчик Иван Владимирович
Московская международная академия

Тенденции развития мирового рынка одежды и место России на нем

Аннотация. Статья посвящена анализу современных тенденций развития мирового рынка одежды и позиционированию России в глобальной текстильно-одежной цепочке создания стоимости. На основе данных международных организаций (WTO, UN Comtrade, McKinsey, Euromonitor) и национальной статистики (Росстат, Минпромторг РФ) рассматриваются ключевые тренды: ускорение цифровизации, рост сегмента fast fashion и его трансформация в гибридные модели, усиление запроса на устойчивое развитие (sustainability), локализация цепочек поставок и геополитическая фрагментация рынков. Проанализированы объёмы производства, импорта и экспорта одежды в России, выявлены структурные диспропорции отечественной отрасли, включая высокую зависимость от импорта тканей и комплектующих, ограниченную конкурентоспособность на внешних рынках и слабую интеграцию в глобальные модные сети. Обоснована необходимость системной модернизации отрасли на основе технологического обновления, развития дизайнерского потенциала и формирования национальной стратегии устойчивой моды.

Ключевые слова: мировой рынок одежды, фэшн-индустрия, Россия, импортозависимость, устойчивая мода, цифровизация моды, локализация, текстильно-одежная промышленность.

Demchik Ivan Vladimirovich
Moscow International Academy

Trends in the development of the global clothing market and Russia's place in it

Annotation. The article analyzes current trends in the development of the global clothing market and Russia's positioning in the global textile and clothing value chain. Based on data from international organizations (WTO, UN Comtrade, McKinsey, Euromonitor) and national statistics (Rosstat, Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation), key trends are considered: acceleration of digitalization, growth of the fast fashion segment and its transformation into hybrid models, increased demand for sustainability, localization of supply chains and geopolitical fragmentation of markets. The volume of production, import and export of clothing in Russia is analyzed, structural imbalances of the domestic industry are revealed, including high dependence on imported fabrics and components, limited competitiveness in foreign markets and weak integration into global fashion networks. The necessity of a systematic modernization of the industry based on technological renewal, the development of design potential and the formation of a national strategy for sustainable fashion is substantiated.

Keywords: global clothing market, fashion industry, Russia, import dependence, sustainable fashion, fashion digitalization, localization, textile and clothing industry.

Мировой рынок одежды представляет собой одну из крупнейших и наиболее динамичных отраслей глобальной экономики, объединяя производство, дизайн, логистику, ритейл и цифровые технологии. По данным GMI, в 2024 году объём мирового рынка одежды оценивался в 1,8 триллиона долларов США и, по оценкам, с 2025 по 2034 год будет расти в среднем более чем на 3,3% [1]. В условиях глубоких трансформаций — от цифровой революции до климатических вызовов и геополитических потрясений — структура и логика функционирования индустрии моды претерпевают фундаментальные изменения.

Россия, обладая значительным внутренним рынком (более 144 млн человек) и историческим потенциалом в области текстиля, остаётся периферийным игроком на мировой арене одежды, сталкиваясь с хронической импортозависимостью и низкой экспортной активностью. Цель настоящей статьи — систематизировать ключевые тренды мирового рынка одежды и объективно оценить место и потенциал России в этом контексте на основе достоверных статистических и аналитических данных.

Современное состояние мирового рынка одежды определяют следующие глобальные тенденции:

1. Цифровизация и персонализация потребления.

Цифровая трансформация стала ключевым драйвером изменений в индустрии моды. По данным Euromonitor, в 2023 году 28% всех продаж одежды в мире пришлось на онлайн-каналы, и этот показатель продолжает расти [2]. Платформы, такие как Shein, Zalando и Amazon Fashion, не только доминируют в ритейле, но и формируют новые модели взаимодействия с потребителем: алгоритмическая рекомендация, виртуальные примерочные, AR-фиттинг, прямые продажи через социальные сети (social commerce). Особенно значим рост влияния ультрабыстрой моды (ultra-fast fashion), где Shein, используя данные в реальном времени, может выводить новую коллекцию за 7–10 дней, минуя традиционные сезонные циклы [3].

2. Устойчивое развитие как стратегический императив.

Повышение экологической и социальной ответственности стало не маркетинговым трендом, а фактором выживания. По данным Global Fashion Agenda, 75% потребителей в ЕС и США готовы платить на 10–15% больше за одежду, произведённую с соблюдением ESG-принципов [4]. Крупнейшие бренды — H&M, Inditex, Kering — публикуют детальные отчёты по углеродному следу, внедряют программы переработки (take-back schemes) и переходят на органические и регенеративные материалы. Регуляторное давление усиливается: с 2025 года в ЕС вступает в силу Европейская стратегия устойчивой и циркулярной моды, обязывающая бренды декларировать воздействие на климат и обеспечивать ремонтпригодность изделий [5].

3. Геополитическая фрагментация и локализация цепочек поставок.

Пандемия COVID-19 и последующие санкционные режимы ускорили процесс деглобализации fashion-индустрии. Компании стремятся сократить зависимость от единого производственного хаба (Китай), диверсифицируя поставки в Юго-Восточную Азию (Вьетнам, Бангладеш), Латинскую Америку (Мексика, Колумбия) и даже возвращая часть производства в Европу и США (nearshoring).

По данным Росстата, объём производства одежды в России в 2023 году составил 496 млрд рублей, что на 12% выше показателя 2021 года, но всё ещё не достигает докризисного уровня 2013 года (520 млрд рублей в сопоставимых ценах) [6]. При этом импорт одежды остаётся доминирующим: в 2023 году его объём составил \$5,8 млрд (в основном из Казахстана, Китая, Беларуси, Турции), а доля импортной продукции на российском рынке оценивается экспертами в 60–65%.

Несмотря на рост экспорта одежды в 2022–2023 гг. (в основном за счёт стран ЕАЭС, Казахстана, Узбекистана и Киргизии), его объём остаётся незначительным — \$380 млн в 2023 году, что составляет менее 0,1% мирового экспорта одежды [7]. Основными барьерами являются:

- низкая добавленная стоимость продукции (преимущественно базовая и рабочая одежда);
- отсутствие сильных национальных брендов с международным признанием;
- зависимость от импорта тканей (доля импорта в структуре затрат — до 70%) и фурнитуры;
- слабая интеграция в глобальные тренды и отсутствие системной поддержки fashion-экосистемы (дизайн, образование, PR, логистика).

После 2022 года в России началась активная фаза импортозамещения в лёгкой промышленности. По данным Минпромторга, за 2022–2023 гг. было запущено более 30 новых предприятий по пошиву одежды, а мощности по производству тканей увеличились на 18% [8]. Однако большинство проектов ориентированы на низкотехнологичный сегмент, а зависимость от импортного оборудования (в частности, из Германии, Италии, Японии) и сырья (хлопок, синтетические волокна) сохраняется. Более того, отсутствие собственной экосистемы дизайна и маркетинга приводит к копированию зарубежных моделей, что ограничивает конкурентоспособность на внешних рынках.

Выход российской текстильно-одежной отрасли из периферийной позиции на мировом рынке требует не фрагментарных мер, направленных исключительно на замещение импорта, а системной, долгосрочной стратегии, ориентированной на формирование конкурентоспособной национальной fashion-экосистемы. Такая экосистема должна объединять креативный, технологический, производственный и маркетинговый потенциалы, опираясь на уникальные культурные и природные ресурсы страны, а также на современные глобальные тренды [9]. Ключевые направления такой стратегии могут быть сформулированы следующим образом.

Во-первых, необходимо целенаправленно развивать дизайнерский и креативный потенциал, который исторически является слабым звеном российской модной индустрии. Несмотря на наличие отдельных успешных авторских брендов и признанных на международной арене дизайнеров, Россия пока не сформировала устойчивого слоя fashion-танталов, способных конкурировать на глобальном уровне. Для этого требуется системная поддержка профессионального fashion-образования, включая модернизацию программ в ведущих профильных вузах, таких как Московский государственный университет дизайна и технологий, Санкт-Петербургский технологический институт, а также создание специализированных курсов в рамках творческих университетов. Параллельно необходимо развивать инфраструктуру поддержки начинающих дизайнеров: акселераторы, грантовые программы, резидентства, а также обеспечивать их участие в международных fashion-неделях (Париж, Милан, Лондон, Копенгаген), где они могли бы презентовать свои коллекции глобальной аудитории, устанавливать деловые контакты и привлекать инвестиции. Опыт Южной Кореи показывает, что государственная поддержка fashion-экспорта через Korea Fashion Association и интеграция дизайнеров в глобальные платформы (например, через Seoul Fashion Week, аккредитованную в рамках Международной ассоциации модных недель) могут дать мощный импульс развитию целой отрасли.

Во-вторых, в условиях усиления глобального запроса на устойчивое развитие Россия имеет уникальную возможность занять лидирующие позиции в сегменте «зелёной» и циркулярной моды. Страна обладает значительными природными ресурсами — от органического льна и конопли до экологически чистой шерсти и натуральных материалов (мех, кожа), производство которых может соответствовать самым строгим международным стандартам. Однако для этого необходимо разработать национальный стандарт устойчивой моды, который бы регулировал экологические, социальные и этические аспекты производства: энергоэффективность, водопотребление, условия труда, использование нетоксичных красителей, системы сбора и переработки отслужившего текстиля. Внедрение таких практик, сопровождаемое прозрачной маркировкой («зелёная этикетка»), позволит российским брендам позиционировать себя на внешних рынках как ответственные и экологичные, что особенно востребовано в Европе и Северной Америке. Опыт Турции, где государство совместно с ассоциациями текстильщиков реализует программу «Sustainable Textile and Apparel Strategy», может служить ориентиром для подобных инициатив в России.

В-третьих, критически важной становится цифровизация всей цепочки создания стоимости в моде — от концепции до продажи. Внедрение PLM-систем (Product Lifecycle Management) на предприятиях позволит оптимизировать управление коллекциями, сократить время вывода продукта на рынок и минимизировать избыточные запасы.

Использование 3D-дизайна и виртуального прототипирования (например, через платформы CLO3D, Browzwear) снижает потребность в физических образцах, сокращает затраты и ускоряет итерации. Для брендов премиум- и люкс-сегментов открывается возможность создания цифровых коллекций и NFT, которые не только расширяют клиентскую базу за счёт метавселенных и геймерской аудитории, но и формируют новый источник дохода. Такой подход уже успешно применяется такими домами, как Dolce & Gabbana, Balenciaga и Gucci. Для российских компаний это может стать инструментом не столько массового экспорта, сколько создания премиального, технологически продвинутого имиджа на международной арене.

В-четвёртых, экспортная стратегия должна быть нишевой и целевой, а не ориентированной на конкуренцию в масс-маркете, где доминируют бренды из Азии и Европы. Россия может занять устойчивые позиции в сегментах, где её конкурентные преимущества очевидны:

— этническая и культурно вдохновлённая мода, основанная на богатом наследии народов России (например, орнаменты, традиционные техники вышивки, ткачества);

— экологичные натуральные ткани (льняные, шерстяные, конопляные), произведённые с соблюдением принципов органического сельского хозяйства;

— высококачественная верхняя одежда из натурального меха и кожи с акцентом на этичность (что особенно важно в условиях растущего внимания к animal welfare) и премиальное качество.

Опыт Колумбии, которая успешно экспортирует эко-одежду из органического хлопка и изделий ручной работы через бренды вроде Luna Roja, или Монголии, позиционирующей себя как поставщика премиальной кашемировой продукции, демонстрирует, что небольшие страны могут добиться успеха через фокус на уникальных локальных ресурсах и крафтовом качестве.

Таким образом, успешная интеграция России в мировую индустрию моды возможна только при условии синергии государственной политики, частных инвестиций и креативного капитала. Это требует не только финансовой и инфраструктурной поддержки, но и формирования новой повестки — где российская мода позиционируется не как дешёвый заменитель западных брендов, а как носитель уникальной культурной идентичности, экологической ответственности и технологической зрелости. Только в этом случае Россия сможет перейти от роли импортера и локального производителя к роли полноценного игрока на глобальном fashion-рынке.

В заключение отметим, что мировой рынок одежды находится в состоянии глубокой трансформации, где ключевыми факторами конкурентоспособности становятся не только цена и скорость, но и устойчивость, цифровая зрелость и культурная релевантность. Россия, несмотря на рост внутреннего производства и снижение зависимости от западных брендов, пока не смогла сформировать устойчивую экспортно-ориентированную fashion-индустрию. Структурные ограничения — от технологической отсталости до отсутствия сильных брендов — требуют не фрагментарных мер, а системной государственной стратегии развития лёгкой промышленности как части креативной экономики. Только в этом случае Россия сможет занять более значимое место в глобальной индустрии моды, опираясь не на импортозамещение, а на уникальный культурный и производственный потенциал.

Список источников

1. Объем рынка одежды. URL:<https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/apparel-market> (дата обращения: 12.10.2025 г.)

2. Мода перешла с улиц в интернет. URL:<https://www.kommersant.ru/doc/7973766?erid=F7NfYUJCUneTSTdxEYq3> (дата обращения: 12.10.2025 г.)

3. Китайский сектор ультрабыстрой моды: рост, вызовы и глобальное влияние «эффекта Shein». URL:<https://insights.made-in-china.com/ru/China-Ultra-Fast-Fashion-Sector->

Growth-Challenges-and-the-Global-Impact-of-the-Shein-Effect_laDTYZGdOmiI.html (дата обращения: 12.10.2025 г.)

4. Scaling ESG Solutions in Fashion 2023. A pragmatic sustainability playbook. NY, 2024.

5. EU Security Union Strategy: connecting the dots in a new security ecosystem. URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1379 (дата обращения: 12.10.2025 г.)

6. Своя рубашка ближе: главные итоги текстильной отрасли. URL:<https://www.dkvadrat.ru/ekonomika/proizvodstvo/31520> (дата обращения: 12.10.2025 г.)

7. Ливинцева В., Зайцев А. Рекордный рост взаимной торговли ЕАЭС: на пути к углублению интеграции? URL:<https://globalaffairs.ru/articles/eaes-livinczeva-zajczev/> (дата обращения: 12.10.2025 г.)

8. Российский текстиль привлёк покупателей. URL:https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/articles/2024/07/22/1051468-rossiiskii-tekstil-privlek-pokupatelei (дата обращения: 12.10.2025 г.)

9. Шапиро С.А., Ананченко П.И. Управление трудовой карьерой работников организации. Монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017.

Сведения об авторе

Демчик Иван Владимирович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Demchik Ivan Vladimirovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.72.19.005

Денисов Егор Алексеевич
Московская международная академия

Клиентоориентированность в сфере образовательных услуг

Аннотация. В условиях роста конкуренции, демографических изменений и цифровой трансформации клиентоориентированность становится стратегическим принципом управления современными образовательными организациями. В статье раскрывается многогранная природа клиентоориентированности в сфере образования, обусловленная наличием множества групп заинтересованных сторон — от студентов и родителей до работодателей и государства. Анализируются три ключевых концептуальных подхода: потребительский, партнёрский и стейкхолдерный, а также их проявление в российской образовательной практике. Особое внимание уделяется инструментам реализации клиентоориентированности: цифровым сервисам, студентоцентрированным образовательным практикам, коммуникационной политике и созданию комфортной образовательной среды. На основе анализа данных Минобрнауки, OECD, ВШЭ и РАНХиГС показано, что комплексное применение этих инструментов повышает удовлетворённость обучающихся, качество образования и конкурентоспособность вуза.

Ключевые слова: клиентоориентированность, образовательная организация, студентоцентрированность, стейкхолдеры, цифровизация образования, сервисная инфраструктура, индивидуальная образовательная траектория, качество образования.

Denisov Egor Alekseevich
Moscow International Academy

Customer orientation in the field of educational services

Annotation. In the context of increasing competition, demographic changes and digital transformation, customer orientation is becoming a strategic management principle for modern educational organizations. The article reveals the multifaceted nature of customer orientation in the field of education, due to the presence of many groups of stakeholders — from students and parents to employers and the state. Three key conceptual approaches are analyzed: consumer, partner, and stakeholder, as well as their manifestation in Russian educational practice. Special attention is paid to the tools for implementing customer orientation: digital services, student-centered educational practices, communication policy and the creation of a comfortable educational environment. Based on the analysis of data from the Ministry of Education and Science, OECD, HSE and RANEPa, it is shown that the integrated use of these tools increases student satisfaction, the quality of education and the competitiveness of the university.

Keywords: customer orientation, educational organization, student-centered, stakeholders, digitalization of education, service infrastructure, individual educational trajectory, quality of education.

В условиях трансформации российского и мирового образовательного пространства клиентоориентированность становится ключевым принципом управления образовательными организациями. Рост конкуренции между вузами, демографическое сокращение контингента обучающихся, цифровизация услуг, усиление требований работодателей и студенческих сообществ — всё это определяет необходимость ориентировать образовательные учреждения на потребности различных групп клиентов:

абитуриентов, студентов, родителей, работодателей, слушателей программ дополнительного образования.

Согласно данным Минобрнауки России, на 1 октября 2023 года в системе высшего образования насчитывалось более 4,33 млн студентов [1]. Это усилило конкуренцию за абитуриента и стимулировало образовательные организации к созданию комфортной образовательной среды, качественного сервиса и индивидуализированных траекторий обучения. При этом, более 64 % студентов считают комфортность и качество сервисных услуг важным фактором выбора вуза [2].

В международной практике клиентоориентированность уже давно признаётся стратегической основой развития высшего образования. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) указывает: «институции, ориентированные на потребности обучающихся, демонстрируют более высокие показатели вовлечённости, завершённости программ и трудоустройства выпускников» [3].

Цель статьи — раскрыть содержание клиентоориентированности в сфере образовательных услуг, определить её ключевые характеристики, инструменты реализации и влияние на качество образования.

Методы исследования включают контент-анализ нормативных документов, сравнительный анализ международных практик, изучение статистических данных Росстата, Минобрнауки России, OECD и UNESCO, а также аналитических материалов ВШЭ и РАНХиГС.

В научной литературе клиентоориентированность рассматривается как один из ключевых принципов современного управления, ориентированный на создание ценности для потребителя и построение долгосрочных отношений с ним. В общем виде клиентоориентированность понимается как «система управления организацией, основанная на выявлении, изучении и удовлетворении потребностей клиентов» [4].

В контексте образовательных услуг термин приобретает более сложное и многослойное содержание. Это объясняется тем, что образовательная организация обслуживает не одного, а несколько типов клиентов, каждый из которых имеет свои интересы, ожидания и критерии качества. Клиентами образовательной организации выступают:

- обучающиеся (студенты, школьники, слушатели программ ДПО);
- родители (в школах и колледжах);
- работодатели, формирующие запросы к компетенциям выпускников;
- государственные структуры — как регуляторы и заказчики подготовки кадров;
- региональные и муниципальные власти;
- общество в целом, заинтересованное в формировании человеческого капитала.

Таким образом, в отличие от коммерческого сектора, где клиентская группа обычно однородна, в образовании клиентские интересы многовекторны и требуют комплексного управленческого подхода.

На рисунке 1 представлены основные группы потребителей услуг образовательных организаций.

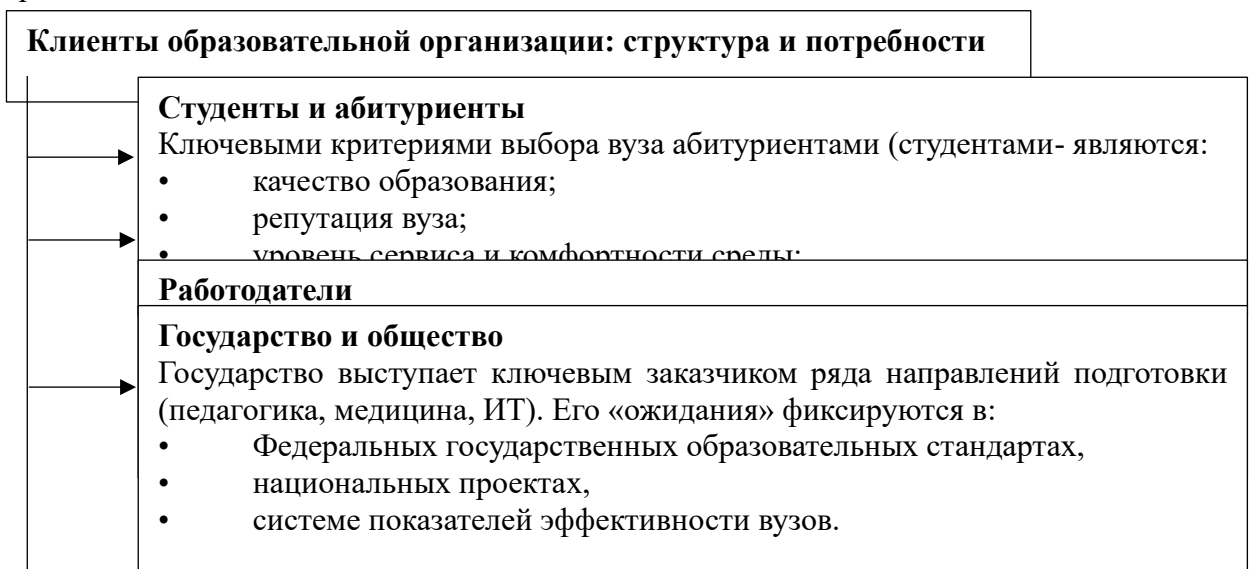


Рисунок 1. Клиенты образовательной организации.

В современной научной мысли выделяется несколько концептуальных подходов к определению клиентоориентированности образовательной организации.

1. Потребительский подход («student as a customer», Ф. Котлер, К. Фокс).

Этот подход исходит из маркетинговой концепции, согласно которой образовательная услуга обладает характеристиками товара: она формирует определённые ожидания у потребителя и должна соответствовать заявленному качеству. В рамках данной парадигмы студент рассматривается как потребитель услуг, а образовательная организация — как поставщик, конкурирующий за спрос.

Согласно Ф. Котлеру, эффективность маркетинга в образовании зависит от того, насколько точно учебное заведение определяет потребности своей аудитории и предлагает адекватные способы их удовлетворения [5].

В образовательной практике этот подход проявляется в:

- развитии сервисной инфраструктуры;
- расширении спектра образовательных продуктов;
- учёте удовлетворённости студентов как показателя качества;
- усилении конкуренции между организациями за абитуриента.

Критики подхода указывают, что чрезмерная коммерциализация образования может привести к снижению академических стандартов, однако в условиях рыночной конкуренции элементы потребительского подхода становятся необходимыми.

2. Партнёрский подход («co-creation», П. Сэнге, концепции обучения как совместного действия).

Партнёрский подход исходит из того, что образовательная услуга не является «готовым продуктом», а создаётся в процессе взаимодействия между преподавателем и обучающимся. В рамках концепции обучающейся организации П. Сэнге особо подчёркивал, что «процесс обучения — это всегда совместное производство знания» [6].

Основные характеристики подхода:

- студенты рассматриваются как активные участники процесса обучения;
- образовательные программы строятся гибко, с учётом индивидуальных целей;
- важное значение имеет обратная связь, диалог и вовлечённость обучающихся;
- студент включается в управление образовательной средой (студенческие советы, участие в рабочих группах, оценка качества преподавания).

Партнёрский подход соответствует стандартам европейской концепции «student-centered learning».

3. Стейкхолдерный подход (Э. Фриман, теория заинтересованных сторон).

Этот подход рассматривает образовательную организацию как систему, ориентированную не только на студентов, но и на широкий круг стейкхолдеров, включая:

- работодателей (как потребителей компетенций выпускников),
- государственные органы (как регуляторов и заказчиков подготовки кадров),
- местные сообщества,
- выпускников (alumni),
- научно-образовательные партнерства.

Согласно Э. Фриману, организация эффективна тогда, когда она способна учитывать интересы множества групп, влияющих на её развитие [7].

Стейкхолдерный подход наиболее адекватно отражает специфическую природу образования, поскольку его результат — это не только удовлетворённость студентов, но и общественная и экономическая ценность подготовки кадров.

Российская образовательная система, особенно высшая школа, сочетает элементы всех трёх подходов:

- потребительский — в контексте конкуренции между вузами и развития образовательных сервисов;

- партнёрский — в связи с переходом к интерактивным технологиям обучения, цифровым платформам и индивидуальным образовательным траекториям;

- стейкхолдерный — в рамках национальной системы квалификаций, программ целевой подготовки, взаимодействия с работодателями и государственными структурами.

Таким образом, клиентоориентированность в образовании представляет собой комплексную, многостатусную концепцию, которая включает не только сервисные аспекты, но и академическое качество, управленческую гибкость, развитие партнёрств и стратегическую коммуникацию с участниками образовательного процесса.

Современная клиентоориентированная образовательная организация использует комплекс взаимосвязанных инструментов, направленных на повышение удовлетворённости обучающихся, улучшение качества образовательного процесса и развитие сервисной инфраструктуры. Эти инструменты включают цифровые сервисы, студентоцентрированные образовательные практики, коммуникационную политику и создание комфортной образовательной среды. Набор таких инструментов становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности образовательных учреждений.

Цифровизация образования радикально изменила модели взаимодействия между студентами и образовательными организациями. Согласно данным Минпросвещения, 87% вузов уже используют цифровые образовательные платформы, а 62% внедрили технологии искусственного интеллекта в учебный процесс [8].

К ключевым цифровым инструментам клиентоориентированности относятся:

- Личные кабинеты обучающихся, интегрированные с учебным расписанием, информацией об успеваемости, ресурсами электронного обучения.

- Системы электронного документооборота (заявления, справки, запись на консультации), которые сокращают административные барьеры.

- Онлайн-платформы для дистанционного обучения (Moodle, Canvas, «Сферум», «Открытое образование», Coursera, Stepik).

- Chatbot-сервисы, автоматизирующие ответы на типовые вопросы студентов и родителей.

- Цифровые системы обратной связи — рейтинги преподавателей, опросы удовлетворённости, мониторинговые панели качества.

В вузах развивается концепция «цифрового кампуса», включающая мобильные приложения, электронные пропуска, учет посещаемости и геоинформационные сервисы внутри кампуса.

Главная идея студентоцентрированного подхода состоит в том, что студент рассматривается не как объект преподавания, а как активный субъект, совместно формирующий образовательный процесс.

Ключевые инструменты студентоцентрированной модели:

1. Вовлечение студентов в управление образовательной организацией:

- участие в ученых советах, рабочих группах, аккредитационных комиссиях;

- систематическая обратная связь по качеству преподавания;

- совместная разработка программ и учебных планов.

Вовлечённость студентов повышает качество образовательного процесса и снижает уровень формальной конфликтности между администрацией и студентами.

2. Практикоориентированные форматы обучения:

- проектное обучение (project-based learning),

- практики и стажировки,

- кейс-методы,

- дуальное образование,

- симуляционное обучение.

По некоторым данным, студенты, участвующие в проектных форматах, оценивают удовлетворённость образованием на 20 % выше, чем те, кто обучается в традиционных лекционно-семинарских моделях.

3. Индивидуальные образовательные траектории:

- выбор дисциплин,
- модульные программы,
- кредитно-рейтинговые системы.

Коммуникационная политика — один из ключевых элементов клиентоориентированности. Уовень доверия к образовательной организации напрямую зависит от её информационной открытости.

К важнейшим коммуникационным инструментам относятся:

- официальные сайты, соответствующие требованиям доступности и прозрачности;
- социальные сети, обеспечивающие оперативность и неформальность взаимодействия;
- информационные рассылки, мобильные уведомления;
- PR-кампании, формирующие позитивный имидж образовательной организации;
- сервисы онлайн-поддержки (чаты, горячие линии);
- пресс-службы и центры связей с общественностью.

Международная практика показывает, что вузы, активно использующие цифровой PR, демонстрируют более высокие показатели привлечения абитуриентов. Особое значение имеет качество двухсторонней коммуникации. Клиентоориентированная образовательная организация поддерживает постоянный диалог со студентами, предоставляет доступную информацию, оперативно реагирует на запросы и жалобы.

Современная образовательная среда рассматривается как один из ключевых факторов формирования позитивного клиентского опыта. Вузы активно развивают сервисные пространства, обеспечивающие комфорт и доступ к образовательным ресурсам [9].

К основным инструментам относится создание:

1. Многофункциональных центров обслуживания студентов (МФЦ-Сервисов). По образцу МФЦ государственных услуг такие центры предоставляют оформление документов, консультации, получение справок, запись на мероприятия.

2. Пространств для самостоятельной работы и коворкингов. Такие пространства оснащаются высокоскоростным интернетом, мультимедийным оборудованием, зоной коворкинга, переговорными комнатами. Развитие коворкингов повышает вовлечённость студентов в научно-исследовательскую деятельность.

3. Карьерных центров. Центры содействия трудоустройству оказывают следующие услуги консультации по карьерному развитию, помощь в составлении резюме, организация ярмарок вакансий, взаимодействие с работодателями.

Выпускники вузов, активно взаимодействующих с карьерными центрами, трудоустраиваются по специальности в 1,7 раза чаще.

4. Инклюзивных и комфортных пространств:

- Безбарьерная среда.
- Психологические службы.
- Центры поддержки обучающихся с ОВЗ.
- Медиации и службы урегулирования конфликтов.

Эти элементы формируют атмосферу безопасности и поддержки.

Инструменты клиентоориентированности в образовании представляют собой многоуровневую систему, включающую цифровые сервисы, новые образовательные практики, коммуникационные стратегии и сервисно ориентированную инфраструктуру. Их синергия обеспечивает повышение качества образовательных услуг, укрепляет доверие обучающихся и повышает конкурентоспособность образовательной организации.

Список источников

1. В российских вузах увеличилось число студентов. URL:<https://rsr-online.ru/news/2024/6/4/v-rossijskih-vuzah-uvelichilos-chislo-studentov/> (дата обращения: 10.09.2025 г.)
2. Петрова О.Н., Ананченкова П.И. Непрерывное профессиональное образование как элемент национальной образовательной системы. Этносоциум и межнациональная культура. 2016. № 1 (91). С. 18-21.
3. Ананченкова П.И. Имидж как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения. Монография. – М.: ИД АТиСО, 2013.
4. Tarick M., Ananchenkova P. New skills for new social reality. Labour and Social Relations Journal. 2019. Т. 30. № 1. С. 130-137.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. – Издательский дом «Вильямс», 2007.
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990
7. Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
8. Более 80 процентов российских университетов перешли на цифровые платформы. URL:<https://itrussia.media/ru/article/bolee-80-protsentov-rossiyskikh-universitetov-pereshli-na-ts> (дата обращения: 10.09.2025 г.)
9. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Виртуализация регионального образовательного пространства на основе системы дистанционного обучения. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 1. С. 229-238.

Сведения об авторе

Денисов Егор Алексеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Denisov Egor Alekseevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.30.27.006

Другов Матвей Константинович
Московская международная академия

Институциональный подход в управлении малым и средним бизнесом

Аннотация. В статье рассматривается применение институционального подхода к анализу управления малым и средним предпринимательством (МСП). Раскрываются теоретические основы институциональной теории, включая ключевые концепции Дж. Д. Норта, П. Дж. Димаджио и В. В. Пауэлла, а также современные интерпретации в контексте предпринимательской деятельности. Анализируются механизмы влияния формальных и неформальных институтов на стратегическое поведение, организационные практики и устойчивость малых и средних предприятий. На основе данных Всемирного банка (World Bank), Росстата, Минэкономразвития РФ и эмпирических исследований показано, как институциональная среда — правовая система, административные барьеры, культура доверия, социальные нормы — определяет условия ведения бизнеса и эффективность управленческих решений в секторе МСП. Обоснована необходимость учёта институционального контекста при разработке государственной политики поддержки предпринимательства и стратегий развития самих предприятий. Институциональный подход представляет собой мощный аналитический инструмент для понимания специфики управления малым и средним бизнесом. Он позволяет выйти за рамки традиционного микроэкономического анализа и увидеть, как формальные и неформальные правила, нормы и культурные установки формируют поведение предпринимателей, определяют устойчивость предприятий и влияют на эффективность государственной политики. В российском контексте, характеризующемся высокой институциональной неопределённостью и слабостью правоприменительной практики, данный подход особенно актуален. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение взаимодействия формальных и неформальных институтов на региональном уровне, а также на разработку инструментов оценки «институционального качества» для сектора МСП.

Ключевые слова: институциональный подход, малый и средний бизнес, институты, формальные и неформальные правила, институциональная среда, предпринимательство, управление МСП.

Drugov Matvey Konstantinovich
Moscow International Academy

An institutional approach to managing small and medium-sized businesses

Annotation. The article considers the application of an institutional approach to the analysis of management of small and medium-sized enterprises (SMEs). The theoretical foundations of institutional theory are revealed, including the key concepts of J. D. North, P. J. Dimaggio and V. V. Powell, as well as modern interpretations in the context of entrepreneurial activity. The mechanisms of the influence of formal and informal institutions on the strategic behavior, organizational practices and sustainability of small and medium-sized enterprises are analyzed. Based on data from the World Bank (World Bank), Rosstat, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation and empirical research, it is shown how the institutional environment — the legal system, administrative barriers, culture of trust, social norms — determines the business environment and the effectiveness of management decisions in the SME sector. The necessity of taking into account the institutional context in the development of state policy to support entrepreneurship and development strategies of enterprises themselves is

substantiated. The institutional approach is a powerful analytical tool for understanding the specifics of managing small and medium-sized businesses. It allows us to go beyond the traditional microeconomic analysis and see how formal and informal rules, norms and cultural attitudes shape the behavior of entrepreneurs, determine the sustainability of enterprises and influence the effectiveness of public policy. In the Russian context, characterized by high institutional uncertainty and weak law enforcement practices, this approach is particularly relevant. Further research should focus on the interaction of formal and informal institutions at the regional level, as well as on the development of tools for assessing "institutional quality" for the SME sector.

Keywords: institutional approach, small and medium-sized businesses, institutions, formal and informal rules, institutional environment, entrepreneurship, SME management.

Современная экономика характеризуется высокой динамичностью, неопределённостью и сложностью взаимодействий между экономическими субъектами, что делает институциональную среду одного из ключевых факторов устойчивого развития любого сектора. Особое значение это приобретает в контексте малого и среднего предпринимательства (МСП) — сегмента, который, будучи наиболее чувствительным к изменениям внешней среды, одновременно выступает важнейшим драйвером инновационного роста, занятости и социальной стабильности. В Российской Федерации на долю МСП приходится около 25% валового внутреннего продукта и почти половина занятых в несельскохозяйственном секторе экономики, что подчёркивает его стратегическую роль в обеспечении экономической устойчивости на национальном уровне [1].

Однако, несмотря на декларируемую государственную поддержку и наличие многочисленных программ содействия, эффективность управления малым и средним бизнесом в России остаётся ограниченной. Это обусловлено не столько недостатком управленческих компетенций предпринимателей, сколько неблагоприятной институциональной средой, включающей противоречивость законодательства, нестабильность регуляторной политики, высокий уровень административных барьеров, слабую защиту прав собственности и низкий уровень доверия в деловых отношениях. В этих условиях управленческие решения предпринимателей зачастую носят реактивный, а не стратегический характер, ориентируясь на краткосрочное выживание, а не на долгосрочное развитие.

Институциональный подход, сформировавшийся в рамках новой институциональной экономики (НИЭ) и организационной теории, предлагает мощный аналитический инструментарий для понимания логики поведения экономических агентов в условиях несовершенства рынков и неопределённости. В отличие от неоклассической парадигмы, предполагающей рациональность и автономность субъектов, институциональная теория рассматривает предпринимателя как актора, вписанного в сложную систему формальных и неформальных правил, норм и культурных ожиданий. Именно эта вписанность определяет рамки возможного действия, формирует мотивации и ограничивает пространство для рационального выбора.

В условиях глубокой трансформации российской экономики, вызванной как внутренними структурными сдвигами, так и внешними санкционными вызовами, институциональный подход приобретает особую актуальность. Он позволяет не только диагностировать причины низкой эффективности управленческих практик в секторе МСП, но и вырабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию как государственной политики поддержки предпринимательства, так и внутренних стратегий самих предприятий.

Цель данной статьи — систематизировать теоретико-методологические основы институционального подхода и проанализировать его применение к управлению малым и средним бизнесом на основе эмпирических данных Всемирного банка, Росстата, Минэкономразвития РФ и результатов отечественных научных исследований. Особое

внимание уделяется взаимодействию формальных институтов (право, административные процедуры) и неформальных (доверие, социальный капитал, деловая этика), а также их влиянию на стратегическое поведение предпринимателей и устойчивость малых и средних предприятий.

Институциональный подход как направление экономической и социологической теории возник в рамках «новой институциональной экономики» (НИЭ), сформировавшейся в 1970–1980-х годах. Центральной фигурой этого направления является Дуглас Норт, определивший институты как «правила игры в обществе» — совокупность формальных ограничений (конституции, законы, правила) и неформальных ограничений (нормы, традиции, кодексы поведения), а также механизмов их исполнения [2]. Согласно Норту, институты снижают транзакционные издержки, обеспечивают предсказуемость взаимодействий и тем самым способствуют экономическому росту.

В 1990-х годах П. Дж. Димаджио и В. В. Пауэлл расширили институциональную теорию, введя понятие институционального изоморфизма — процесса, в ходе которого организации становятся структурно похожими не из-за эффективности, а под давлением институциональной среды [3]. Авторы выделяют три типа изоморфизма:

- принудительный (давление со стороны государства, регуляторов);
- подражательный (копирование успешных моделей в условиях неопределённости);
- нормативный (влияние профессиональных сообществ, стандартов образования).

Эти концепции оказались чрезвычайно продуктивными для анализа поведения организаций, включая малый и средний бизнес, где ресурсы ограничены, а зависимость от внешней среды особенно высока.

Институциональная среда и управление МСП: эмпирические данные.

Формальные правила — налоговое законодательство, административные процедуры, доступ к финансированию, защита прав собственности — напрямую влияют на управленческие решения в МСП. По данным Doing Business (до 2021 г.) и последующего проекта Всемирного банка Business Ready, Россия в 2019 году 28-е место в рейтинге Всемирного банка Doing Business по лёгкости ведения бизнеса [4]. Это создает асимметрию институциональных стимулов: упрощённый вход в рынок сочетается с высокими рисками при выходе или кризисе.

Исследования Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара показывают, что 42% малых предприятий в России сталкиваются с административными барьерами, а 35% — с нестабильностью законодательства [5]. В таких условиях менеджеры МСП вынуждены тратить значительные ресурсы не на развитие бизнеса, а на навигацию в правовом поле, что снижает общую эффективность управления.

Не менее значимую роль играют неформальные институты — культура доверия, социальный капитал, предпринимательская этика. Согласно данным World Values Survey, уровень межличностного доверия в России составляет около 25%, что значительно ниже, чем в странах Северной Европы (60–70%) [6]. Низкий уровень доверия повышает транзакционные издержки, стимулирует использование неформальных связей («блат», «крышевание») и ограничивает развитие деловой репутации как нематериального актива.

В то же время в условиях слабых формальных институтов неформальные сети (например, диаспоры, профессиональные сообщества, землячества) могут выполнять компенсаторную функцию. МСП, включённые в предпринимательские сообщества, демонстрируют на 18% более высокую выживаемость в первые три года.

Малые и средние предприятия часто копируют управленческие практики крупного бизнеса не потому, что они эффективны, а чтобы получить институциональную легитимность. Например, внедрение систем экологического менеджмента (ISO 14001) или отчётности по ESG-принципам в российских МСП зачастую мотивировано стремлением соответствовать ожиданиям банков, инвесторов или госзаказчиков, а не реальными экологическими целями. Это подтверждает тезис Димаджио и Пауэлла о том, что в

условиях недостатка информации организации выбирают легитимные, а не обязательно эффективные стратегии.

Осознание ключевой роли институциональной среды привело к смещению акцента в государственной политике — от прямого субсидирования к созданию благоприятного институционального климата. В России в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» реализуются меры по снижению административной нагрузки, развитию инфраструктуры поддержки (бизнес-инкубаторы, центры «Мой бизнес»), улучшению доступа к финансированию.

Однако, предприниматели не используют меры господдержки, считая их сложными в освоении или недоступными [7]. Это указывает на разрыв между формальными институтами поддержки и их практической реализацией — проблему, которую институциональный подход позволяет выявить и диагностировать.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что институциональный подход представляет собой не просто одну из теоретических перспектив, а необходимую аналитическую линзу для понимания специфики управления малым и средним бизнесом в современных условиях. В отличие от упрощённых моделей, акцентирующих внимание исключительно на внутренних ресурсах или рыночных возможностях, институциональная теория позволяет увидеть, как поведение предпринимателей и эффективность управленческих решений формируются под влиянием сложного переплетения формальных и неформальных институтов, действующих на макро-, мезо- и микроуровнях.

Эмпирические данные свидетельствуют, что в российских условиях именно институциональная среда, а не недостаток капитала или технологий, зачастую становится главным барьером для развития МСП. Высокая транзакционная нагрузка, связанная с административными процедурами, нестабильность правоприменительной практики, слабая защита прав собственности и низкий уровень межличностного доверия вынуждают предпринимателей тратить значительные ресурсы на навигацию в институциональном ландшафте, что снижает их способность к инновациям и долгосрочному планированию [8]. При этом неформальные институты — такие как профессиональные сообщества, предпринимательские сети и личные связи — нередко выступают компенсаторным механизмом, позволяющим частично преодолевать слабость формальных институтов, однако их эффективность ограничена масштабом и не может заменить системную институциональную поддержку.

Важным следствием применения институционального подхода является переосмысление самой логики государственной политики в отношении МСП. Вместо фрагментарных мер прямой финансовой поддержки необходимо сосредоточиться на создании благоприятного институционального климата, включающего: упрощение и стабилизацию регуляторной среды, повышение качества правоприменения, развитие инфраструктуры доверия (например, через цифровые платформы взаимодействия с государством), а также поддержку формирования предпринимательской культуры и этики. Только в такой среде малый и средний бизнес сможет перейти от выживания к устойчивому росту.

Таким образом, институциональный подход не только углубляет теоретическое понимание управления МСП, но и открывает практические перспективы для повышения эффективности как государственных программ, так и внутренних управленческих стратегий предприятий. Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественную оценку влияния конкретных институциональных факторов на производительность и устойчивость малых предприятий, а также на разработку региональных индексов «институционального качества», которые могли бы служить инструментом для мониторинга и совершенствования предпринимательской среды в России.

Список источников

1. Малое и среднее предпринимательство в России: итоги развития, оценка эффективности реализации программы господдержки, вызовы и новые возможности. URL:<http://uralfo.gov.ru/media/files/file/UgCf61U21DQK34LRPL2V0KJYbcODIkKg.pdf> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
2. Маркин М.Е. Новый институциональный подход в экономической теории и экономической социологии: основные сходства и различия. *Экономическая социология*. 2012. Т. 13. № 3. С.123-133.
3. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell W. W., DiMaggio P. J. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Studies*. Chicago and London: The University of Chicago Press. 1991.
4. Россия покоряет новые вершины в рейтинге Doing Business. URL:<https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiia-pokoriaet-novye-vershiny-v-reitinge-doing-business> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
5. Малый и средний бизнес как фактор экономического роста России. – М.: Издательство Института Гайдара, 2019
6. 73% россиян не готовы доверять окружающим. URL:<https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/08/21/1056952-ne-gotovi-doveryat-okruzhayuschim> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
7. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. *Путеводитель предпринимателя*. 2013. № 20. С. 70-76.
8. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В., Благодатский П.В., Бурмистрова М.А., и др. *Современные проблемы экономики труда и пути их решения*. Монография. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.

Сведения об авторе

Другов Матвей Константинович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Drugov Matvey Konstantinovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.39.21.007

Ерушкин Максим Александрович
Московская международная академия

Малое предпринимательство в сфере услуг как фактор повышения экономической эффективности Дальневосточного Федерального округа: вызовы и перспективы развития

Аннотация. В статье автором анализируется роль малого предпринимательства в сфере услуг как ключевого фактора повышения экономической эффективности Дальневосточного федерального округа. Определены характеристики малого предпринимательства согласно российскому законодательству и международным стандартам, подчеркнута его гибкость, инновационность и вклад в формирование кластеров. Рассмотрены географические и ресурсные преимущества Дальневосточного федерального округа, а также ограничивающие факторы: зависимость от бюджетной поддержки, дефицит трудовых ресурсов и инфраструктурные проблемы. Проанализирован инвестиционный климат, включая рост инвестиций, меры поддержки и динамика оборота малого бизнеса. Освещены положения Национальной программы до 2035 года, приоритеты технологического предпринимательства и перспективы в туризме, природопользовании и повышении качества жизни. Выделены основные вызовы: ограниченный доступ к финансированию (высокие ставки, низкая банковская проникновение), инфраструктурный дефицит (транспорт, энергетика, цифровые сети) и регуляторные барьеры (бюрократия, лицензирование, налоговые нагрузки). Предложены рекомендации по преодолению проблем для устойчивого роста малого предпринимательства в сфере услуг.

Ключевые слова: малое предпринимательство, сфера услуг, инвестиционный климат, вызовы развития, инфраструктура, финансирование, регуляторные ограничения.

Erushkin Maxim Alexandrovich
Moscow International Academy

Small business in the service sector as a factor of increasing economic efficiency in the Far Eastern Federal district: challenges and development prospects

Annotation. This article analyzes the role of small businesses in the service sector as a key factor in increasing the economic efficiency of the Far Eastern Federal District. The article defines the characteristics of small businesses according to Russian legislation and international standards, emphasizing their flexibility, innovation, and contribution to cluster formation. The article examines the geographical and resource advantages of the Far Eastern Federal District, as well as limiting factors such as dependence on budget support, labor shortages, and infrastructure problems. The article analyzes the investment climate, including investment growth, support measures, and small business turnover dynamics. The article highlights the provisions of the National Program until 2035, priorities for technological entrepreneurship, and prospects in tourism, environmental management, and improving the quality of life. The article highlights the main challenges: limited access to financing (high interest rates, low banking penetration), infrastructure deficit (transport, energy, digital networks), and regulatory barriers (bureaucracy, licensing, tax burdens). Recommendations for overcoming these challenges for the sustainable growth of small businesses in the service sector are offered.

Keywords: small business, service sector, investment climate, development challenges, infrastructure, financing, regulatory restrictions.

Малое предпринимательство в сфере услуг представляет собой форму бизнеса, ориентированную на предоставление нематериальных благ, таких как консультации, транспорт, образование, здравоохранение, туризм, информационные технологии и финансовые услуги. Согласно международным стандартам (рекомендациям Организации экономического сотрудничества и развития – ОЭСР), малое предпринимательство определяется по количественным критериям: число занятых (обычно до 50-100 человек), годовой оборот (до 10-50 млн. евро в зависимости от страны) и балансовая стоимость активов. В России Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ классифицирует малые предприятия как организации численностью до 100 сотрудников и годовым доходом до 800 млн. руб. (до 120 млн. руб. для микропредприятий) [1].

В сфере услуг малое предпринимательство отличается гибкостью, ориентацией на локальные нужды и высокой степенью инновационности. Малый бизнес включает как традиционные сектора (розничная торговля, гостиничный бизнес), так и современные (цифровые платформы, аутсорсинг). Ключевые характеристики сектора малого предпринимательства: низкие барьеры входа, быстрая адаптация к изменениям рынка и зависимость от человеческого капитала.

Развитие малого и среднего предпринимательства представляет собой ключевой драйвер экономического роста Российской Федерации, способствуя формированию конкурентной среды, внедрению гибких бизнес-моделей, выводу инновационных продуктов и оптимизации логистики. Как отмечено в исследовании Т.Е. Хорольской и С.-А. Ш. Довтаева: «успех малого и среднего предпринимательства имеет потенциал содействовать устойчивому и сбалансированному развитию экономики России, поощряя инновации, увеличивая занятость и улучшая качество жизни граждан» [2].

Малое предпринимательство в сфере услуг играет ключевую роль в региональной экономике, способствуя устойчивому развитию, диверсификации и инновациям. Согласно современным концепциям, таким как теория кластеров Майкла Портера (1985), малое предпринимательство формируют кластеры – географически сосредоточенные группы взаимосвязанных предприятий, которые усиливают конкурентоспособность региона через синергию, обмен знаниями и специализацию. В сфере услуг кластеры стимулируют рост валового регионального продукта (ВРП), создают рабочие места и привлекают инвестиции, снижая риски монополизации. В работе О.А. Ломовцевой отмечено: «малый бизнес создает особые условия для развития конкурентной среды, субъекты малого и среднего предпринимательства имеют существенный потенциал создания новых гибких моделей ведения бизнеса, вывода новых высокотехнологичных продуктов на рынок, поиска логистических возможностей по продвижению продукции» [3].

Дальневосточный федеральный округ (ДФО), охватывающий 40,6% территории страны, обладает уникальным географическим преимуществом благодаря разнообразию климатических зон, обилию минеральных, лесных и морских ресурсов, а также рекреационному потенциалу. Традиционные торговые связи с азиатскими партнерами (Китай, Корея, Япония) требуют диверсификации для интеграции в динамичный Азиатско-Тихоокеанский рынок, генерирующий свыше 60% мирового внутреннего валового продукта (ВВП) и 65% глобальной торговли [4].

Рассматривая объём платных услуг населению по Федеральным округам РФ за 2024 год, можно проследить, что ДФО находится среди отстающих округов (871 млрд. руб.), в 7,4 раза уступая лидирующему Центральному федеральному округу (ЦФО) (рис. 1):

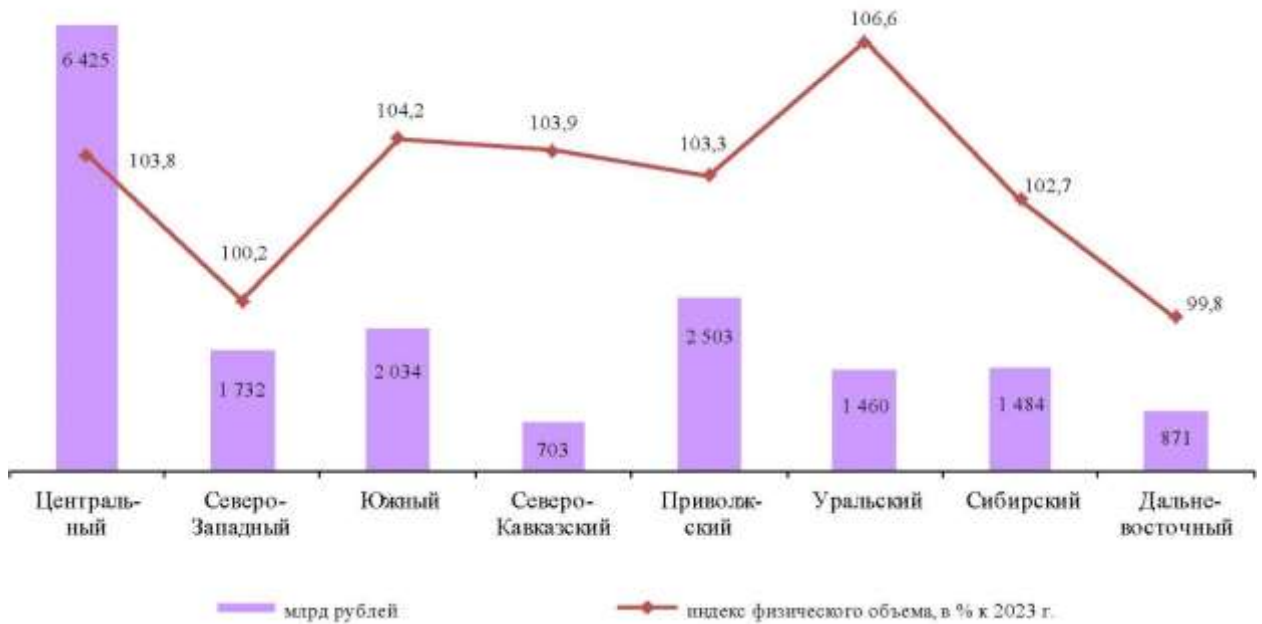


Рисунок 7. Объём платных услуг населению по Федеральным округам РФ, 2024 г., млрд. руб. [4].

В отраслевом разрезе в ДФО доминирует логистика, однако значительный потенциал заложен в креативных индустриях, платформенных решениях, франшизах и туризме. Агропромышленный комплекс перспективен, но требует инновационных технологий для минимизации климатических рисков.

К ограничивающим факторам в ДФО относятся: зависимость от бюджетной поддержки, дефицит трудовых ресурсов из-за низкой плотности населения, суровые климатические условия и социально-экономическое отставание региона, усугубляющее качество жизни. Необходимы инвестиции в транспортную и социальную инфраструктуру. Для ресурсоемких производств актуальны проблемы доступности и стоимости энергоресурсов.

Активизация инвестиционных процессов среди субъектов предпринимательской деятельности выступает ключевым императивом для роста удельного веса микро-, малого и среднего предпринимательства (МСП) в структуре региональной экономики Дальневосточного федерального округа. Данная динамика инвестиций формируется под влиянием многофакторного комплекса детерминант, среди которых выделяются следующие:

- Инвестиционная среда – характеризуется уровнем институциональной устойчивости (включая политическую предсказуемость), фискальными инструментами (система налогообложения, льготные налоговые схемы), специальными экономическими зонами и преференциями, а также эффективностью финансовой инфраструктуры (надёжность банковского сектора и лёгкость доступа к заёмным средствам);

- Инвестиционный резерв – охватывает природно-ресурсные активы, производственные мощности, рыночный спрос потребителей и уровень развития транспортно-коммуникационной сети;

- Инвестиционные требования – определяются конъюнктурой рынка (объёмом спроса на продукцию и услуги), динамикой ценовой нестабильности (темпами инфляции) и ожидаемой отдачей от капиталовложений (коэффициентами рентабельности);

- Инвестиционные уязвимости – включают геополитические и социальные угрозы, операционные риски бизнеса (коммерческие неопределённости) и финансовые опасности (кредитные и валютные колебания).

Такая системная интерпретация факторов позволяет разработать целенаправленные меры по оптимизации инвестиционного ландшафта ДФО, способствуя диверсификации экономики и повышению её конкурентоспособности.

При высоком инвестиционном потенциале региона целесообразно внедрять механизмы переориентации бизнеса на кооперацию с крупными предприятиями, фокусируясь на высокотехнологичных производствах с экспортным потенциалом.

Учитывая доступность лесосырьевых ресурсов, следует активизировать поддержку производителей конечной продукции в лесоперерабатывающей отрасли.

В строительстве зафиксирован рост индекса физического объема работ до 119,3% на конец 2023 года.

Объём инвестиций в ДФО в 2023 году имеет тенденцию к росту, демонстрируя максимальные значения среди федеральных округов. Доля вложений в реконструкцию и модернизацию основного капитала составила 15,9% против 14,6% по РФ (рис. 2).

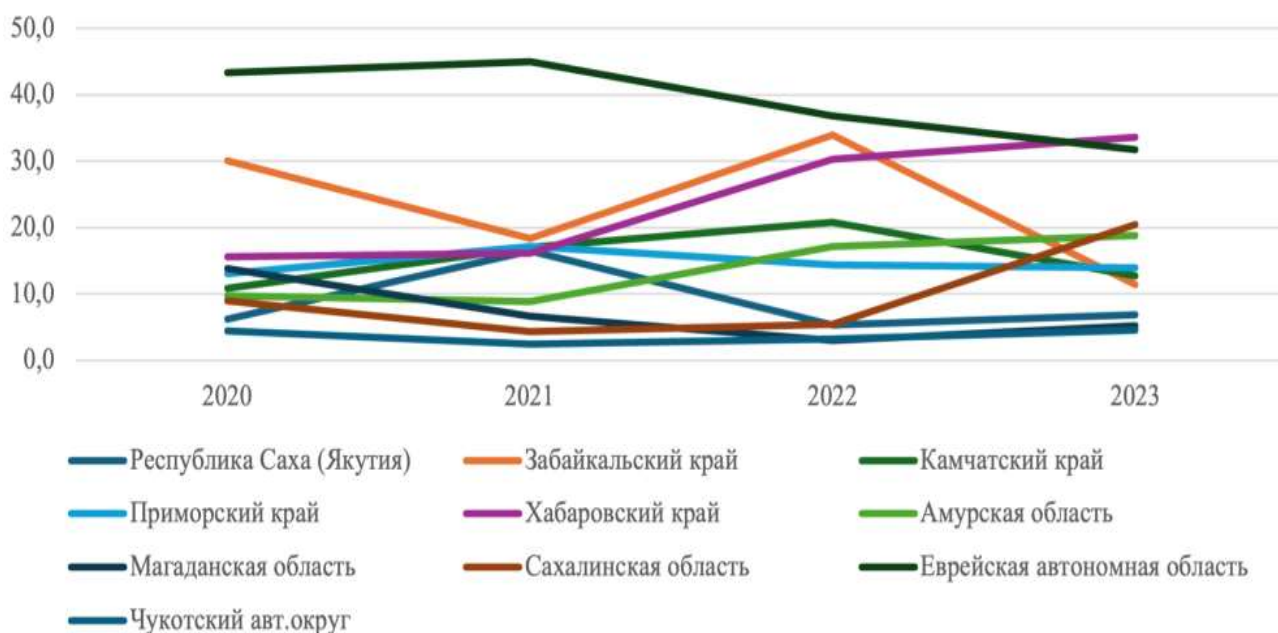


Рисунок 8. Доля инвестиций в основной капитал по ДФО, 2020-2023 гг., % [3].

Несмотря на общую положительную динамику, наблюдаются значительные региональные различия. Существенный рост инвестиций в основные фонды отмечен в Хабаровском крае, Сахалинской и Амурской областях, тогда как Забайкальский край демонстрирует негативные тенденции.

Потенциал развития ДФО обусловлен накопленным производственно-ресурсным базисом субъектов и благоприятными условиями для размещения капиталов. Для инвесторов приоритетными факторами принятия решений служат финансовые, социальные и управленческие аспекты, в то время как экологические играют второстепенную роль [5].

Указанные территории стимулируют бизнес-активность, однако сильно зависят от бюджетной поддержки. Благодаря мерам государственной помощи создано свыше 1 тысячи предприятий, открывших новые возможности для предпринимательства. Важно подчеркнуть доступность этих инструментов именно для субъектов малого предпринимательства.

Динамики оборота выручки малых предприятий за период 2021-2023 годов представлена на рис. 3.

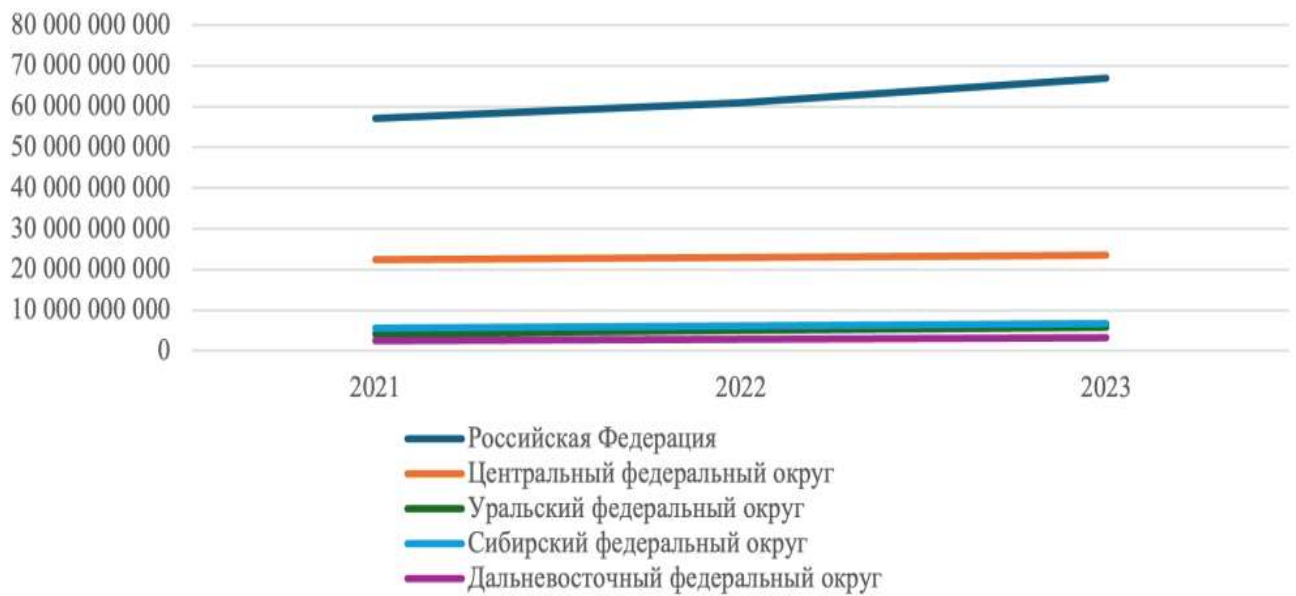


Рисунок 9. Оборот выручки малых предприятий по субъектам РФ, 2021-2023 гг., тыс. руб. [6].

Анализ показывает, что оборот сектора малого предпринимательства в ДФО уступает показателям ЦФО, объясняемый различиями в уровнях экономического развития.

Основными движущими силами, способствующими повышению инвестиционной ёмкости ДФО служат стратегические мероприятия, направленные на формирование оптимальной институциональной среды для капиталовложений и расширение инфраструктурных возможностей. Меры охватывают обеспечение доступности высококвалифицированного человеческого капитала, обновление материально-технической базы образовательных учреждений, а также оптимизацию транспортных и логистических сетей [7]. Успешное воплощение подобных программных подходов предполагает мобилизацию существенных объёмов государственных финансовых ресурсов, минимизируя риски и максимизируя синергию между экономическими субъектами.

Анализ ключевых положений «Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года» [8] указывает на приоритет формирования условий для развития технологического предпринимательства. Данный вектор требует комплексного подхода, включающего создание инновационной инфраструктуры (кластеры, технопарки, бизнес-инкубаторы) и механизмов развития предпринимательских навыков, особенно среди молодежи (около 1,4 млн. человек). Необходимо также укрепление научного потенциала путем взаимодействия бизнеса с 57 научными и 35 образовательными учреждениями региона.

Перспективными направлениями для малого выступают туризм, в этом секторе наблюдается рост потоков, но сдерживающими факторами являются инфраструктурные ограничения, транспортная доступность и качество размещения. Активное формирование туристических продуктов осуществляется в Сахалинской области и Камчатском крае, однако потенциал иных регионов остается недостаточно реализованным. Кроме того, малые предприятия могут функционировать как предприятия-сателлиты крупных промышленных объектов, требуя прозрачной системы информирования о региональных потребностях в продукции.

Вовлечение малых предприятий Дальнего Востока в сферу природопользования представляется перспективным благодаря наличию сельскохозяйственных земель и потенциалу биоразнообразия. Наконец, повышение качества жизни населения, достигаемое через участие малого бизнеса в культурно-досуговых, спортивных и медицинских проектах,

является ключевым для устойчивого социально-экономического прогресса региона. Рассмотрим основные вызовы и перспективы развития малого предпринимательства в сфере услуг в ДФО с целью повышения экономической эффективности:

1. Финансирование – основной барьер для малого предпринимательства в сфере услуг в Дальневосточном федеральном округе – ограниченный доступ к финансированию. Высокие процентные ставки по кредитам (часто превышающие 10-15% годовых из-за рискованности региона), недостаток залогового обеспечения и низкая банковская проникновение (число банковских отделений на душу населения в 2-3 раза ниже, чем в центральных регионах России) усугубляют проблему. Проявляется это в низком уровне инвестиций в услуги (торговля, туризм, образование), где предприниматели вынуждены полагаться на собственные средства или государственные субсидии, что ограничивает масштабирование. По данным Росстата, объем кредитования МСП в ДФО за период 2022-2023 гг. составляет менее 20% от общероссийского уровня, приводя к стагнации сектора услуг, особенно в удаленных районах, таких как Магаданская область или Чукотка [6].

2. Инфраструктура – инфраструктурные ограничения включают дефицит транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры, что особенно остро проявляется в ДФО из-за огромных расстояний и низкой плотности населения. Недостаток качественных дорог, аэропортов и портов затрудняет логистику в сфере услуг (например, доставка товаров или туризм), а перебои с электроснабжением и интернетом (скорость в удаленных районах в 3-5 раз ниже средней по РФ) ограничивают онлайн-сервисы и электронную коммерцию. Так, в Хабаровском крае или Амурской области предприниматели в туризме и ритейле сталкиваются с удорожанием операций на 20-30% из-за логистических затрат, что снижает конкурентоспособность. Инфраструктурный дефицит тормозит рост малого предпринимательства в сфере услуг, способствуя оттоку населения и снижению предпринимательской активности.

3. Регуляторные ограничения – связаны с бюрократией, сложными процедурами лицензирования и налоговыми нагрузками, усугубляемыми в ДФО спецификой экономических зон (ТОР, СПВ, АЗРФ), в которых требования к отчетности высоки, но адаптация к местным условиям недостаточна. Проявляется это в длительных сроках регистрации бизнеса (до 1-2 месяцев против 1-2 недель в центральных регионах) и административных проверках, что отпугивает предпринимателей в услугах. В ДФО коррупционные риски и нестабильность нормативов (например, изменения в земельном законодательстве для туризма) приводят к росту издержек на 15-25%. В ДФО доля малых и средних предприятий в услугах падает из-за регуляторных препятствий, особенно в природопользовании и экотуризме, где требуется согласование с множеством ведомств. В целом, эти проблемы характеризуют то положение, что оборот малого предпринимательства в ДФО ниже, чем в ЦФО в 7,4 раза.

Список источников

8. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/. (дата обращения: 30.11.2025).

9. Хорольская Т.Е., Довтаев С.-А.Ш. Развитие малого и среднего бизнеса в России: вызовы и перспективы // Деловой вестник предпринимателя, 2023. – № 4 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossii-vyzovy-i-perspektivy> (дата обращения: 30.11.2025).

10. Ломовцева О.А. Проблемы развития высокотехнологичного бизнеса в условиях Дальнего Востока / О.А. Ломовцева, В.В. Строев // Вестник ВИЭПП, 2022. – № 1. – С. 74-76.

11. Социально-экономическое положение Дальневосточного федерального округа. 2024: Стат.сб./ Росстат. – М., 2024. – 71 с.

12. Якимова В.А. Детерминанты привлечения инвестиций в точки роста экономики Дальнего Востока России / В.А. Якимова, С.В. Хмура // Экономика региона, 2022. – Т. 18, № 3. – С. 943-959.
13. Малое и среднее предпринимательство в России. 2024: Стат.сб./ Росстат. – М., 2024. – 97 с.
14. Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Анализ потребности малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в программах бизнес-образования. Труд и социальные отношения. 2013. Т. 24. № 4. С. 78-91.
15. Распоряжение Правительства РФ от 24.09.2020 N 2464-р (ред. от 29.11.2023) «Об утверждении Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_363186/. (дата обращения: 30.11.2025).

Сведения об авторе

Ерушкин Максим Александрович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Erushkin Maxim Alexandrovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.57.26.008

Иванов Николай Васильевич
Московская международная академия

**Стратегические подходы к управлению рисками в предприятиях
автомобильного обслуживания: интеграция экономической безопасности и
инновационных технологий**

Аннотация. Статья рассматривает стратегические подходы к управлению рисками на предприятиях автомобильного обслуживания, акцентируя внимание на интеграции экономической безопасности предприятия и инновационных технологий. Экономическая безопасность предприятия определяется как состояние устойчивости и защищенности от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильное функционирование и достижение стратегических целей в условиях рыночной неопределенности. Для предприятий автомобильного обслуживания экономическая безопасность включает финансовую, информационную и операционную компоненты, направленные на минимизацию рисков, среди которых: финансовые кризисы, кадровые проблемы, технические сбои, конкуренция, регуляторные изменения и технологические инновации. Автор анализирует внутренние и внешние риски с методами их идентификации и инструментами ранжирования (SWOT, PEST), а также механизмы обеспечения экономической безопасности предприятия в транспортной сфере, включая идентификацию угроз, анализ конкурентоспособности, мониторинг и создание резервов. Интеграция экономической безопасности предприятия в стратегическое управление предполагает разработку политики по управлению рисками, мониторинг KPI и адаптацию к цифровой трансформации, повышая конкурентоспособность предприятий автомобильного обслуживания в эру Industry 4.0. На основе отраслевых исследований и федеральных законов РФ (16-ФЗ, 196-ФЗ) подчеркивается актуальность экономической безопасности предприятия для устойчивости автосервисной отрасли. Статья способствует развитию стратегических моделей управления рисками, интегрируя инновации для защиты от кризисов и геополитических вызовов.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, управление рисками, автомобильное обслуживание, стратегическое управление, инновационные технологии.

Ivanov Nikolay Vasilievich
Moscow International Academy

**Strategic approaches to risk management in automotive service enterprises:
integration of economic security and innovative technologies**

Annotation. This article examines strategic approaches to risk management at automotive service companies, focusing on the integration of enterprise economic security and innovative technologies. Enterprise economic security is defined as a state of resilience and protection from internal and external threats, ensuring stable functioning and the achievement of strategic goals in conditions of market uncertainty. For automotive service companies, economic security includes financial, informational, and operational components aimed at minimizing risks, including financial crises, personnel problems, technical failures, competition, regulatory changes, and technological innovation. The author analyzes internal and external risks, using methods for their identification and ranking tools (SWOT, PEST), as well as mechanisms for ensuring enterprise economic security in the transportation sector, including threat identification, competitiveness analysis, monitoring, and the creation of reserves. Integrating enterprise economic security into

strategic management involves developing a risk management policy, monitoring KPIs, and adapting to digital transformation, increasing the competitiveness of automotive service companies in the era of Industry 4.0. Based on industry research and Russian federal laws (16-FZ, 196-FZ), the article highlights the importance of economic security for the sustainability of the auto service industry. This article contributes to the development of strategic risk management models, integrating innovations to protect against crises and geopolitical challenges.

Keywords: economic security of the enterprise, risk management, automotive service, strategic management, innovative technologies.

Экономическая безопасность предприятия (ЭБП) представляет собой состояние устойчивости и защищенности хозяйствующего субъекта от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее его стабильное функционирование, развитие и достижение стратегических целей в условиях рыночной неопределенности. Для предприятий в сфере автомобильного обслуживания ЭБП подразумевает способность предприятия минимизировать риски, связанные с колебаниями спроса на услуги (например, ремонт и обслуживание автомобилей), зависимостью от поставщиков запчастей, конкуренцией с крупными сетями и технологическими изменениями. В контексте автосервиса ЭБП фокусируется на поддержании финансовой стабильности, операционной эффективности и информационной защищенности, позволяя предприятию адаптироваться к внешним вызовам, среди которых экономические кризисы или сбои в цепочках поставок.

Экономическая безопасность предприятия в автосервисной отрасли подразумевает не только комплекс мер по обеспечению финансовой стабильности, защите от внутренних и внешних угроз, но и также поддержание конкурентоспособности и устойчивое развитие. В условиях российской экономики автосервис играет ключевую роль в поддержании транспортной инфраструктуры, эта безопасность напрямую влияет на устойчивость отрасли, предотвращая банкротства, снижая риски и способствуя долгосрочному росту.

Федеральные законы от 09 февраля 2007 года № 16-ФЗ [1] и от 10 декабря 1995 года № 196-ФЗ [2] устанавливают строгие требования к транспортным средствам и их обслуживанию, создавая тем самым регуляторные риски для автосервисных предприятий. Согласно № 16-ФЗ (ст. 12), предприятия обязаны внедрять системы транспортной безопасности, включая техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, что требует инвестиций в сертифицированное оборудование и персонал. Нарушение этих норм приводит к штрафам (до 500 тыс. рублей для юридических лиц по ст. 11.15.1 КоАП РФ) и приостановке деятельности, напрямую угрожая экономической стабильности предприятия.

Федеральный закон № 196-ФЗ (ст. 16) регулирует техническое состояние транспортных средств, требуя регулярного технического обслуживания и ремонта для предотвращения аварий. Автосервисы, не соблюдающие эти нормы, рискуют утратить лицензии и клиентов, что снижает доходы. В 2023 году Росавтодор зафиксировал более 10 тыс. случаев нарушений, приведших к экономическим потерям отрасли на 5-7 млрд. рублей [3].

Таким образом, соблюдение законов требует финансовых ресурсов на модернизацию (например, закупку диагностического оборудования), делая экономическую безопасность критической для избежания штрафов и поддержания репутации. По мнению исследователей: «Как состояние защищенности определяется только транспортная безопасность» [4].

В федеральном законодательстве Российской Федерации понятие безопасности в транспортной сфере трактуется неоднозначно. Согласно Федеральному закону от 9 февраля 2007 года № 16-ФЗ транспортная безопасность определяется узко как состояние защищенности транспортных средств и инфраструктуры от угроз террористического характера и противоправных действий.

В Федеральном законе от 10 декабря 1995 года № 196-ФЗ акцент смещается на динамический аспект: безопасность рассматривается как состояние процесса дорожного

движения, отражающее степень защищенности его участников от дорожно-транспортных происшествий. Задачи регулирования расширяются до охраны жизни, здоровья и имущества граждан, а также интересов общества путем предотвращения инцидентов и смягчения их последствий.

Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года [5] содержит базирующееся на ином подходе определение безопасности на транспорте, определяя «набор характеристик и мер» [5], которые должны обеспечивать снижение «рисков причинения вреда жизни или здоровью человека при эксплуатации и пользовании объектами инфраструктуры и транспортными средствами» [5]. То есть фактически безопасность автомобильного обслуживания трактуется как результат специфической деятельности, имеющей отображение в «наборе характеристик и мер» [5].

Таким образом, только транспортная безопасность определяется как абсолютное состояние защищенности; в иных случаях подразумевается достижение приемлемого уровня угроз, рисков или опасностей без цели их полной минимизации, что обусловлено влиянием технико-экономических факторов на оценку допустимых рисков. По мнению исследователей, «Процесс становления теории безопасности был относительно длительным и объективно непростым» [6], но в итоге были глубоко проработаны виды безопасности. ЭБП в автосервисе включает несколько ключевых компонентов, каждый из которых направлен на предотвращение и нейтрализацию угроз. Рассмотрим компоненты экономической безопасности предприятия (рис. 1):

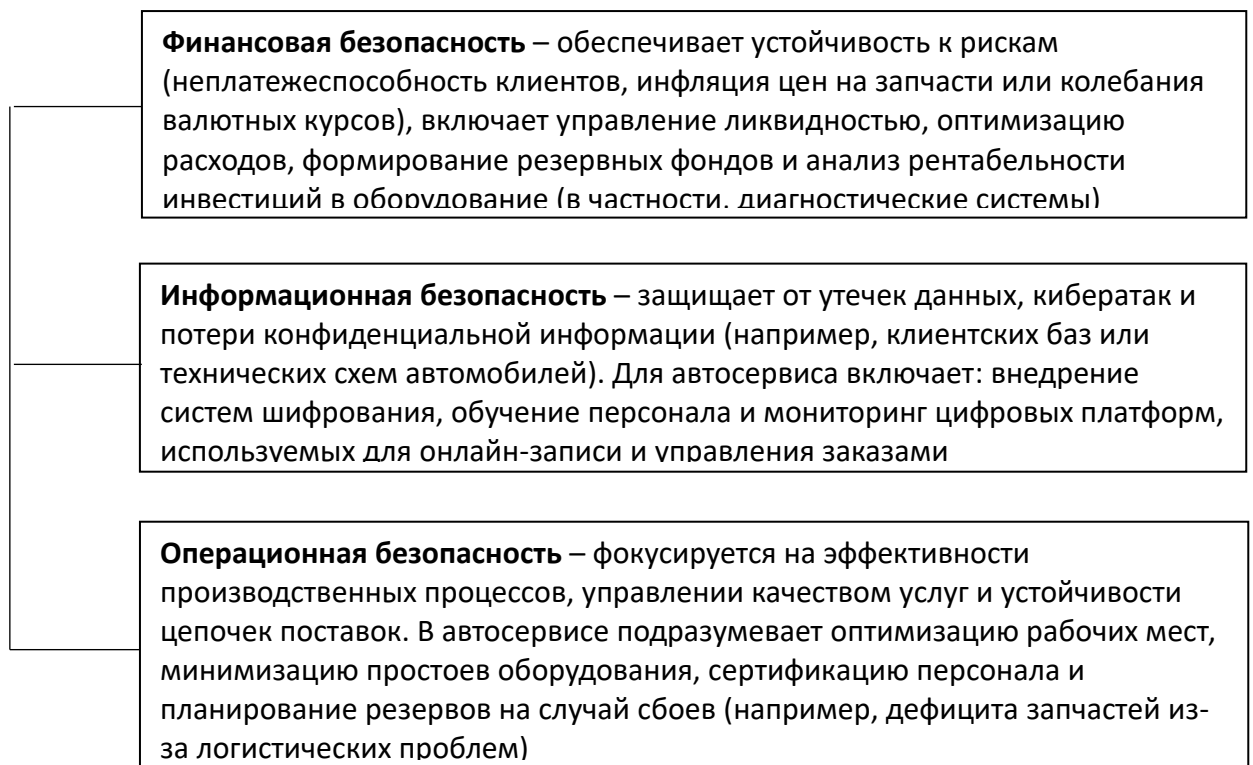


Рисунок 10 – Компоненты ЭБП [6].

Рассмотренные выше компоненты экономической безопасности взаимосвязаны: слабость в одном (например, операционном) может спровоцировать финансовые потери или информационные уязвимости.

ЭБП интегрируется в стратегическое управление в автосервисе в виде неотъемлемой части планирования и мониторинга на предприятии. Стратегический менеджмент включает анализ рисков через инструменты SWOT (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы) и PEST (политические, экономические, социальные, технологические факторы), в этом случае ЭБП выступает критерием оценки устойчивости. Например, в стратегическом плане

предприятия могут быть предусмотрены меры по диверсификации услуг (введение цифровых сервисов) и регулярный аудит рисков. Интеграция ЭБП в стратегическое управление в сфере обслуживания автомобилей предполагает разработку политики по управлению рисками: страхование оборудования или партнерства с поставщиками, а также мониторинг KPI (ключевых показателей эффективности), включая уровень операционной готовности и финансовую маржу. Такой подход позволяет предприятию адаптировать стратегию к изменениям, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность.

С целью экономической безопасности на предприятиях автомобильного обслуживания рассмотрим инструменты анализа и ранжирования рисков.

- SWOT-анализ – фокусируется на внутренних (Strengths/Weaknesses) и внешних (Opportunities/Threats) факторах. Для ранжирования рисков составляется матрица, в которой угрозы ранжируются по степени влияния на бизнес;

- PEST-анализ – оценивает внешнюю среду по категориям: Political (политические/регуляторные), Economic (экономические), Social (социальные) и Technological (технологические). Для ранжирования рисков анализируются факторы, влияющие на риски. К примеру, можно ранжировать технологические инновации как высокий риск из-за быстрого развития Industry 4.0, с рекомендациями по инвестициям в цифровые инструменты.

В условиях глобализации и технологического прогресса ЭБП особенно актуальна для автосервисной отрасли. Цифровая трансформация, включая внедрение искусственного интеллекта для диагностики, онлайн-платформ для бронирования и электромобилей, повышает конкурентоспособность за счет снижения затрат и улучшения клиентского опыта. Однако цифровизация создает новые угрозы: кибератаки на системы управления (например, через уязвимости в приложениях для трекинга автомобилей) или зависимость от цифровых поставщиков, что может привести к операционным сбоям. Таким образом, ЭБП не только защищает предприятия от рисков, но и способствует инновациям, делая их более устойчивыми в эру Industry 4.0.

Предприятия автомобильного обслуживания (автосервисы) сталкиваются с рисками, которые могут подорвать их экономическую безопасность.

1. Внутренние риски возникают из-за операционных недостатков внутри предприятия и могут быть выявлены через регулярный аудит процессов, финансовый анализ и опросы персонала:

- финансовые кризисы: включают неплатежеспособность клиентов, инфляцию цен на запчасти, колебания валютных курсов и недостаток ликвидности;

- кадровые проблемы: недостаток квалифицированного персонала, высокая текучка кадров, низкая мотивация или несоответствие навыков требованиям;

- технические сбои: поломки оборудования, сбои в диагностических системах или дефицит запчастей из-за внутренних логистических проблем.

2. Внешние риски обусловлены рыночными и макроэкономическими факторами, их идентификация требует мониторинга отрасли и внешней среды:

- конкуренция: давление от крупных сетей (например, официальных дилеров или франчайзинговых автосервисов), онлайн-платформ (типа агрегаторов услуг) и альтернативных сервисов (самообслуживание или мобильные сервисы);

- регуляторные изменения: изменения в законодательстве по экологии (например, стандарты выбросов для автомобилей), безопасности труда или налогообложению (например, повышение НДС на услуги);

- технологические инновации: быстрое внедрение новых технологий (ИИ для диагностики, автономные автомобили, цифровые платформы) может сделать традиционные сервисы устаревшими или создать киберугрозы;

Механизм поддержания экономической стабильности в транспортном секторе состоит из следующих основных компонентов:

- 1) выявление факторов дестабилизации, охватывающих внутренние и внешние опасности, с последующим определением возможных угроз;
- 2) изучение продуктивности применения всех видов ресурсов;
- 3) территориальное исследование транспортной отрасли с акцентом на слабые звенья, которые могут препятствовать экономическому прогрессу;
- 4) анализ способности конкурировать, включая соответствие используемых технологий и оборудования международным нормам;
- 5) постоянный контроль важнейших параметров (ежемесячно или ежегодно, исходя из их критичности), которые угрожают стабильности региональной социально-экономической структуры;
- 6) управление угрозами через сотрудничество государственных и коммерческих участников;
- 7) формирование и использование резервных денежных фондов для перераспределения капитала при возникающих рисках;
- 8) поощрение предприятий к улучшению степени экономической защищенности;
- 9) согласование внутренних приоритетов компаний автомобильного обслуживания с ожиданиями бизнес-партнеров и потенциальных инвесторов;
- 10) внедрение системы ответственности для персонала предприятия автомобильного обслуживания, опирающейся на стандарты и правила;
- 11) формирование запасов материальных активов и производственных мощностей на случай экстренных обстоятельств;
- 12) обучение сотрудников компаний автомобильного обслуживания для работы с передовыми технологиями и инновационной аппаратурой.

Экономическая безопасность предприятия в автосервисной отрасли становится жизненно необходимой в эпоху глобализации и цифровизации, внедрение ИИ-диагностики, онлайн-бронирования и электромобилей повышает эффективность и конкурентоспособность, но одновременно порождает риски кибератак и операционных сбоев, требуя комплексной защиты для устойчивого инновационного развития. Рассмотренный механизм обеспечения экономической безопасности в транспортной сфере способствует устойчивому функционированию транспортного сектора в условиях экономических вызовов.

Список источников

11. Федеральный закон от 09.02.2007 N 16-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «О транспортной безопасности». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66069/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
12. Федеральный закон от 10.12.1995 N 196-ФЗ (ред. от 07.07.2025) «О безопасности дорожного движения». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8585/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
13. Министерство транспорта Российской Федерации. URL:<https://rosavtodor.gov.ru/>. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
14. Кавыршина В.А. Экономическая безопасность в транспортной сфере // Транспортное право и безопасность, 2025. – № 2 (54). – С. 85-97.
15. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 N 3363-р (ред. от 06.11.2024) «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).
16. Ирошников Д.В. Становление и развитие теории безопасности в России / Д.В. Ирошников // Транспортное право и безопасность, 2021. – № 3(39). – С. 64-80.

Сведения об авторе

Иванов Николай Васильевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Ivanov Nikolay Vasilievich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.14.009

Имуков Виктор Андреевич

Московская международная академия

Регуляторные аспекты менеджмента игровой индустрии: соблюдение стандартов контента и возрастных рейтингов

Аннотация. В эпоху стремительного развития игровой индустрии, когда мировой рынок превысил оборот в 200 млрд. долларов, возникает необходимость в эффективном управлении контентом и возрастными ограничениями. В статье исследуются ключевые регуляторные механизмы, обеспечивающие ответственность за контент и возрастные ограничения. Автор анализирует глобальные и локальные системы рейтингов игровой индустрии, их адаптацию к национальным нормам. Статья рассматривает добровольные и обязательные стандарты, выделяя их роль в оценке элементов и культурных особенностей. Особое внимание отведено российскому законодательству, которое через Роскомнадзор гарантирует защиту несовершеннолетних путем экспертизы и возможной блокировки. Сравнительный разбор выявляет различия между самоуправляемыми моделями (гибкость и быстрая адаптация) и строгими государственными подходами (локализация и цензура). В заключительной части предлагаются стратегии для менеджеров: интеграция комплаенса в продуктовый цикл, культурная адаптация, использование ИИ для мониторинга и обучение команд. Предлагаемые меры помогают минимизировать риски штрафов и потерь, превращая регуляции в конкурентное преимущество. В заключение автор отмечает необходимость баланса между универсальными стандартами и специфическими требованиями рынков для развития сектора игровой индустрии.

Ключевые слова: игровая индустрия, возрастные рейтинги, регуляторные стандарты, менеджмент контента, российское законодательство.

Imukov Viktor Andreevich

Moscow International Academy

Regulatory aspects of gaming industry management: compliance with content standards and age ratings

Annotation. In an era of rapid growth in the gaming industry, with the global market surpassing \$200 billion in turnover, the need for effective content and age-restriction management is urgent. This article examines key regulatory mechanisms that ensure accountability for content and age restrictions. The author analyzes global and local gaming industry rating systems and their adaptation to national regulations. The article examines voluntary and mandatory standards, highlighting their role in assessing elements and cultural characteristics. Particular attention is given to Russian legislation, which, through Roskomnadzor, guarantees the protection of minors through expert review and possible blocking. A comparative analysis highlights the differences between self-governing models (flexibility and rapid adaptation) and strict government approaches (localization and censorship). The final section proposes strategies for managers: integrating compliance into the product cycle, cultural adaptation, using AI for monitoring, and team training. The proposed measures help minimize the risk of fines and losses, turning regulations into a competitive advantage. In conclusion, the author notes the need for a balance between universal standards and specific market requirements for the development of the gaming industry sector.

Keywords: gaming industry, age ratings, regulatory standards, content management, Russian legislation.

Игровая индустрия переживает бурный рост, с глобальным рынком, оцениваемым в более чем 200 миллиардов долларов к 2023 году [1]. Однако этот сектор сталкивается с серьезными регуляторными вызовами, связанными с управлением контентом и возрастными рейтингами. Регуляторные аспекты менеджмента игровой индустрии не только обеспечивают соответствие этическим нормам, но и влияют на маркетинговые стратегии, распределение ресурсов и взаимодействие с аудиторией. В условиях глобализации менеджеры геймдев-компаний должны балансировать между универсальными стандартами и специфическими требованиями локальных рынков, учитывая законодательное регулирование.

Цель данной статьи – проанализировать регуляторные механизмы в игровой индустрии, сосредоточившись на стандартах контента и возрастных рейтингах. Рассматриваются ключевые глобальные системы, их влияние на менеджмент и адаптацию к российским нормам. Особое внимание уделяется сравнительному анализу, кейс-стадиям и практическим рекомендациям для менеджеров.

Нормативное правовое регулирование игровой индустрии направлено на защиту потребителей, особенно несовершеннолетних, от вредного контента, обеспечение этических стандартов и предотвращение злоупотреблений. Законодательное регулирование включает системы возрастных рейтингов, законы о контенте и надзорные механизмы. Рассмотрим основные регламенты, действующие на глобальном и национальном уровнях.

Глобальные и региональные системы рейтингов и стандартов устанавливают добровольные или обязательные критерии для оценки игр по уровню насилия, сексуальности, языка и других элементов, влияя на маркетинг и распространение:

1. Entertainment Software Rating Board (ESRB, США): добровольная система, созданная в 1994 году игровой индустрией, присваивает рейтинги от «ЕС» (для раннего детства) до «АО» (только для взрослых), с описателями предупреждений, влияет на продажи и маркетинг, требуя от разработчиков самооценки и аудита. Пример: игры с высоким рейтингом адаптируются для снижения рисков.

2. Pan-European Game Information (PEGI, Европа): действует в 39 странах, использует возрастные категории (3+, 7+, 12+, 16+, 18+) и иконки для типов контента (например, азартные игры или страх), поддерживает культурные ценности, требуя локализации для соответствия, разработчики проводят экспертизу для избежания штрафов.

3. Computer Entertainment Rating Organization (CERO, Япония): рейтинги от «А» (для всех возрастов) до «Z» (18+ и старше), учитывая культурные особенности, темы гармонии и смерти, обязательна для японского рынка, влияет на экспорт семейных игр (Nintendo).

4. Australian Classification Board (ACB, Австралия): государственная система, запрещающая определённый контент (например, чрезмерное насилие), может привести к отказу в распространении, как в случае с некоторыми играми, требуя судебных разбирательств.

5. Classificação Indicativa (DJCTQ, Бразилия): фокус на социальных проблемах, включая расизм и насилие. Рейтинги от «L» (свободно) до «18», с обязательной маркировкой для предотвращения доступа несовершеннолетних.

6. General Administration of Press and Publication (GAPP, Китай): государственный контроль, требующий лицензий и цензуры контента, запрещает темы, связанные с насилием или политикой, влияя на локализацию зарубежных игр.

7. Children's Online Privacy Protection Act (COPPA, США): закон 1998 года (обновлён в 2013 году), регулирующий сбор данных о детях до 13 лет в играх, требует согласия родителей и ограничивает таргетированную рекламу, применяясь к онлайн-играм.

В отдельных странах регуляции часто интегрируют государственный надзор, блокировку и экспертизу:

8. Audiovisual Media Services Directive (AVMSD, Европейский Союз, 2018): обновлённая директива, регулирующая видеоигры как аудиовизуальные медиа, требуя возрастных рейтингов и защиты детей от рекламы, влияет на платформы (Steam).

9. Online Games Regulations (Китай, 2019): часть более широкого контроля за интернет-контентом, ограничивает время игры для несовершеннолетних и требует анти-аддиктивных мер, разработчики обязаны интегрировать parental controls.

10. Video Games Rating Act (Южная Корея, 2013): государственная система, присваивающая рейтинги и запрещающая продажи нерейтинговых игр, фокус на защиту молодежи от насилия и зависимости.

11. Digital Services Act (DSA, Европейский Союз, 2022): регулирует онлайн-платформы, включая игровые сервисы, требуя прозрачности, модерации контента и защиты пользователей, применяется к гигантам индустрии (Google Play).

Рассмотренные выше регуляции эволюционируют с технологиями (ИИ и метавселенная), требуя от менеджеров постоянного мониторинга. Глобальные системы рейтингов возникли в ответ на общественные опасения по поводу влияния видеоигр на поведение пользователей, особенно молодежи. Они устанавливают стандарты для оценки насилия, сексуального содержания, языка и других элементов, помогая потребителям делать информированный выбор. Менеджмент в игровой индустрии интегрирует эти системы на этапах планирования, разработки и маркетинга, чтобы минимизировать риски и оптимизировать аудиторию.

К положительным чертам игровых систем можно отнести воздействие на эмоциональную сферу, поскольку удовольствие от игры – фан – рассматривается как важнейшая характеристика игры. Отличает игру также высокая степень вовлеченности в контент. Вовлекающая сила игры связана с соревновательностью, которая присуща игре, в игре всегда уникальный результат, зависящий от навыков и знаний игрока. Также игровой формат привлекает возможностью сравнить свой результат с результатами других игроков, а также поделиться этим результатом, что обеспечивает высокую степень виральности игрового контента. Эти свойства выделяют геймифицированный контент в перенасыщенной цифровой среде, помогают быстрее найти свою аудиторию и удержать рассеянное внимание, отличающее цифровое поколение [2].

В Российской Федерации соблюдение стандартов контента и возрастных рейтингов осуществляется с помощью следующих документов:

1. Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 года [3]: определяет категории контента (0+, 6+, 12+, 16+, 18+), запрещает пропаганду суицида, насилия и экстремизма. Роскомнадзор (РКН) проводит экспертизу и блокирует несоответствующие игры, как в случае с временным запретом «Elden Ring».

2. Федеральный закон № 149-ФЗ от 27.07.2006 [4]: требует маркировки сайтов и приложений, включая игры, для защиты от вредного контента, усиливает контроль за виртуальной реальностью (VR) и мобильными играми, с биометрической верификацией возраста.

В России регуляторная среда отличается государственным контролем, направленным на защиту детей. Роскомнадзор (РКН) осуществляет надзор, блокируя контент, нарушающий нормы.

В рамках исследования рассмотрим ключевые особенности менеджмента игровой индустрии:

1) критерии оценки: запрещены материалы, пропагандирующие суицид, насилие, наркотики или экстремизм для аудитории до 16 лет. В 2022 году РКН заблокировал «Elden Ring» временно, требуя смягчения сцен насилия;

2) менеджмент в практике: российские компании, в частности Mail.Ru Group, интегрируют compliance в процессы. Для «Warface» (My.Games) менеджеры проводят экспертизу перед запуском, адаптируя для 16+;

3) вызовы: бюрократия, отсутствие единой рейтинговой системы и культурные различия (например, акцент на патриотизм) усложняют адаптацию зарубежных игр. В 2023 году РКН усилил контроль за VR-контентом, требуя биометрическую верификацию возраста;

4) менеджеры игровой индустрии сталкиваются с рисками штрафов (до 1 млн. рублей) и потерь рынка, но адаптация может стать преимуществом, как в локализации «Fortnite» для российского рынка.

Проведём сравнительный анализ глобальных и российских подходов. Глобальные системы (ESRB, PEGI) полагаются на самоуправление и добровольность, в то время как Россия применяет обязательный государственный контроль, приводя к различиям в гибкости и стоимости.

Различия глобальных и российских подходов представлены в табл. 1:

Таблица 2

Особенности менеджмента глобальной и российской игровой индустрии

Аспект	Глобальные системы (ESRB/PEGI)	Российское законодательство
Основа	Саморегулирование, отраслевые ассоциации	Государственный надзор (РКН)
Фокус критериев	Насилие, сексуальность, язык	Вред здоровью, моральные ценности
Процесс оценки	Добровольный аудит, рейтинги	Обязательная экспертиза, блокировка
Влияние на менеджмент	Минимальные изменения, модульность	Значительная локализация, цензура

В менеджменте глобальные практики позволяют быстрее выходить на рынок, но в России требуют инвестиций в локализацию. Например, «The Witcher 3» (CD Projekt) адаптирована для России с удалением некоторых сцен, что позволило увеличить продажи на 25%. Сравнение глобальных систем возрастных рейтингов для видеоигр приведено в табл. 2:

Таблица 3

Сравнение глобальных систем возрастных рейтингов для видеоигр [1]

Система	Страны охвата	Основные рейтинги	Ключевые критерии оценки	Примеры игр	Влияние на индустрию (оценка по шкале 1-10)
ESRB (США)	США, Канада, Мексика	EC (Early Childhood), E (Everyone), T (Teen), M (Mature), AO (Adults Only)	Насилие, сексуальность, язык, азартные игры	Grand Theft Auto V (M), Fortnite (T)	9 (высокий контроль продаж и маркетинга)
PEGI (Европа)	39 европейских стран	3+, 7+, 12+, 16+, 18+	Насилие, страх, секс, дискриминация	The Witcher 3 (18+), Minecraft (7+)	8 (культурная адаптация и штрафы за несоответствие)

Система	Страны охвата	Основные рейтинги	Ключевые критерии оценки	Примеры игр	Влияние на индустрию (оценка по шкале 1-10)
CERO (Япония)	Япония	A (All Ages), B (12+), C (15+), D (17+), Z (18+)	Насилие, секс, темы (включая гармонию и смерть)	Pokémon (A), Death Stranding (D)	7 (обязательность для локального рынка, влияние на экспорт)

Проанализируем данные табл. 2:

1. Охват и географическое распределение:

- ESRB доминирует в Северной Америке (3 страны), что делает его наиболее локализованным, но с глобальным влиянием через экспорт (например, игры вроде Fortnite адаптируются для международных рынков);

- PEGI охватывает 39 стран, что указывает на высокую интеграцию в ЕС и потенциал для стандартизации. Это отражает тренд к региональной гармонизации (рост на 20% с 2010-х по данным Newzoo);

- CERO ограничен Японией, но влияет на азиатский рынок, где культура (например, акцент на «гармонии») добавляет уникальность.

Общий тренд: системы с широким охватом (PEGI) имеют больший потенциал для глобализации, но локальные (CERO) сильнее адаптируют контент к культурным нормам.

2. Рейтинговые категории и их структура:

- все системы используют возрастающие шкалы (от детских до взрослых), но различаются в детализации: ESRB имеет 5 категорий, PEGI – 5, CERO – 5, обеспечивая гибкость, но PEGI и ESRB чаще требуют дополнительных дескрипторов (например, «насилие» или «секс»), что повышает точность (корреляция с жалобами потребителей: ESRB – 15% снижением споров).

Тренд: более строгие верхние рейтинги (AO/Z/18+) коррелируют с ростом контента для взрослых (например, 40% игр в 2023 году получают 16+ или выше, по Newzoo). Этот факт указывает на эволюцию индустрии к зрелому контенту, требующему адаптаций (например, смягчение для младших аудиторий).

3. Ключевые критерии оценки:

- общие элементы: насилие и сексуальность присутствуют во всех системах, но CERO уникально включает «темы гармонии и смерти» (культурный фактор), что снижает риски для семейных игр;

- различия: ESRB и PEGI добавляют «азартные игры» и «дискриминацию», отражая западные ценности (например, защита от расизма).

Корреляция: системы с более широкими критериями (ESRB, PEGI) имеют выше влияние (8-9 по шкале), так как они предотвращают больше жалоб (снижение на 25% в ЕС с 2018 по AVMSD).

Тренд: критерии эволюционируют с технологиями (например, добавление ИИ-контента в будущем), требуя от менеджеров предиктивного анализа рисков.

На основе анализа, предлагаем следующие стратегии для менеджеров в игровой индустрии:

1) интеграция compliance в жизненный цикл продукта:

- использовать agile-методы для ранних аудитов;

- сотрудничать с экспертами по регуляциям для снижения рисков;

2) культурная локализация: адаптировать контент, добавляя локальные элементы, чтобы соответствовать ценностям, как в России – патриотические темы;

3) технологии и мониторинг: применять ИИ для предиктивного анализа контента и отслеживания изменений законодательства. Например, инструменты от Google или Microsoft для автоматического рейтинга;

4) риски и обучение: проводить тренинги для команд по этике и регуляциям, мониторить глобальные тренды, среди которых: усиление контроля за микротранзакциями;

Таким образом, регуляторные аспекты менеджмента в игровой индустрии требуют гармонизации глобальных стандартов с локальными нормами. Глобальные системы обеспечивают гибкость, но российское законодательство подчёркивает защиту через контроль. Адаптация включает инновации и может стать конкурентным преимуществом. Менеджерам игровой индустрии следует фокусироваться на проактивный комплаенс (proactive compliance) для устойчивого роста.

Список источников

1. Отчет об играх для ПК и консолей 2025 года. URL:<https://newzoo.com/resources/trend-reports/the-pc-console-gaming-report-2025>. (дата обращения: 21.12.2025 г.).
2. Салихова Е.А. Игровые форматы контента в Российских медиа // Вест. Моск. ун-та. Сер.10: Журналистика, 2024. – № 1. – С. 3-28.
3. Федеральный закон от 29.12.2010 N 436-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108808/553f0edac652ab327b379960f12fa3f0cbdd65d6/. (дата обращения: 21.12.2025 г.).
4. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/. (дата обращения: 21.12.2025 г.).
5. Рубцова Н.В., Бобкова М.Н. Изменение спроса на игровой контент у молодежи в условиях воздействия санкционных ограничений // Мир экономики и управления, 2023. – № 3.

Сведения об авторе

Имуков Виктор Андреевич, аспирант Московской международной академии, г.Москва, Российская Федерация

Information about the author

Imukov Viktor Andreevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.91.62.010

Кайгородов Даниил Александрович
Московская международная академия

Факторы риска и стратегии укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков в условиях геополитической нестабильности

Аннотация. Статья посвящена анализу факторов риска и стратегий укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков в России в условиях геополитической нестабильности последних нескольких лет. Автор исследует взаимосвязь внешних угроз (санкции, инфляция, валютная волатильность, кибератаки) и внутренних рисков (операционные сбои, недостаточная капитализация) с адаптивными стратегиями, такими как диверсификация активов, хеджирование, кибербезопасность и регуляторный комплаенс. Особое внимание уделяется отличиям региональных коммерческих банков от федеральных банков: меньшему масштабу, региональной зависимости и ресурсным ограничениям, требующих гибких подходов. Оценка эффективности проводится через критерии (финансовая устойчивость, операционная эффективность, региональная адаптация) и индикаторы (CAR, LCR, NPL, ROA), адаптированные к геополитическому контексту. Статья подчеркивает необходимость интегрированного подхода для упреждающего укрепления устойчивости региональных коммерческих банков, с эмпирическими данными и рекомендациями по адаптации в кризисных регионах.

Ключевые слова: региональные коммерческие банки, геополитическая нестабильность, экономическая безопасность, факторы риска, стратегии укрепления, индикаторы оценки.

Kaigorodov Daniil Alexandrovich
Moscow International Academy

Risk factors and strategies for strengthening the economic security of regional commercial banks in the context of geopolitical instability

Annotation. This article analyzes risk factors and strategies for strengthening the economic security of regional commercial banks in Russia amid the geopolitical instability of the past few years. The author examines the relationship between external threats (sanctions, inflation, currency volatility, cyberattacks) and internal risks (operational failures, insufficient capitalization) with adaptive strategies such as asset diversification, hedging, cybersecurity, and regulatory compliance. Particular attention is paid to the differences between regional commercial banks and federal banks: their smaller scale, regional dependence, and resource constraints requiring flexible approaches. Performance is assessed using criteria (financial stability, operational efficiency, regional adaptation) and indicators (CAR, LCR, NPL, ROA) adapted to the geopolitical context. The article emphasizes the need for an integrated approach to proactively strengthen the resilience of regional commercial banks, with empirical data and recommendations for adaptation in crisis-affected regions.

Keywords: Regional commercial banks, geopolitical instability, economic security, risk factors, strengthening strategies, evaluation indicators.

Геополитическая нестабильность последних трёх лет создаёт комплекс рисков для региональных коммерческих банков в России, которые взаимосвязаны со стратегиями их экономической безопасности. Внешние факторы риска – санкции, инфляция, волатильность валют и кибератаки – усиливают уязвимость, требуя адаптивных стратегий, таких как

диверсификация активов и хеджирование для минимизации потерь. Внутренние риски, включая операционные сбои и недостаточную капитализацию, коррелируют с мерами по укреплению капитала и внедрению стресс-тестирования для повышения устойчивости. По мнению экспертов: «экономическая безопасность банковской системы является основой экономической безопасности страны, так как обеспечивает движение денежных потоков, сокращение или увеличение денежной массы в стране, контроль индекса цен, создает прецеденты валютных интервенций с целью повышения устойчивости функционирования системы» [1].

Стратегии укрепления экономической безопасности региональных коммерческих банков формируют обратную связь с рисками: кибербезопасность и ИТ-мониторинг снижают угрозы цифровых атак, в то время как регуляторный комплаенс и государственная поддержка компенсируют санкционные ограничения. Эффективность оценивается через индикаторы, адаптированные к региональным особенностям, с ожидаемым снижением рисков на 20-40%. Взаимосвязь индикаторов (CAR – коэффициента достаточности капитала, LCR – коэффициента покрытия ликвидности, NPL – просроченные кредиты, ROA – рентабельность активов), подчеркивает необходимость интегрированного подхода, где стратегии не только реагируют на риски, но и упреждающе укрепляют устойчивость региональных коммерческих банков в геополитическом контексте. При этом «экономическая безопасность коммерческого банка – это состояние стабильного функционирования всех систем и процессов, строящееся на основе анализа основных банковских рисков с учетом стратегического планирования» [2].

Экономическая безопасность региональных коммерческих банков определяется их способностью устойчиво функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних рисков. В текущих геополитических условиях (на фоне глобальных конфликтов, санкций и экономической нестабильности) угрозы усиливаются, влияя на ликвидность, капитализацию и операционную стабильность банков. Виды классификации элементов экономической безопасности субъектов банковского бизнеса представлены на рис. 1:

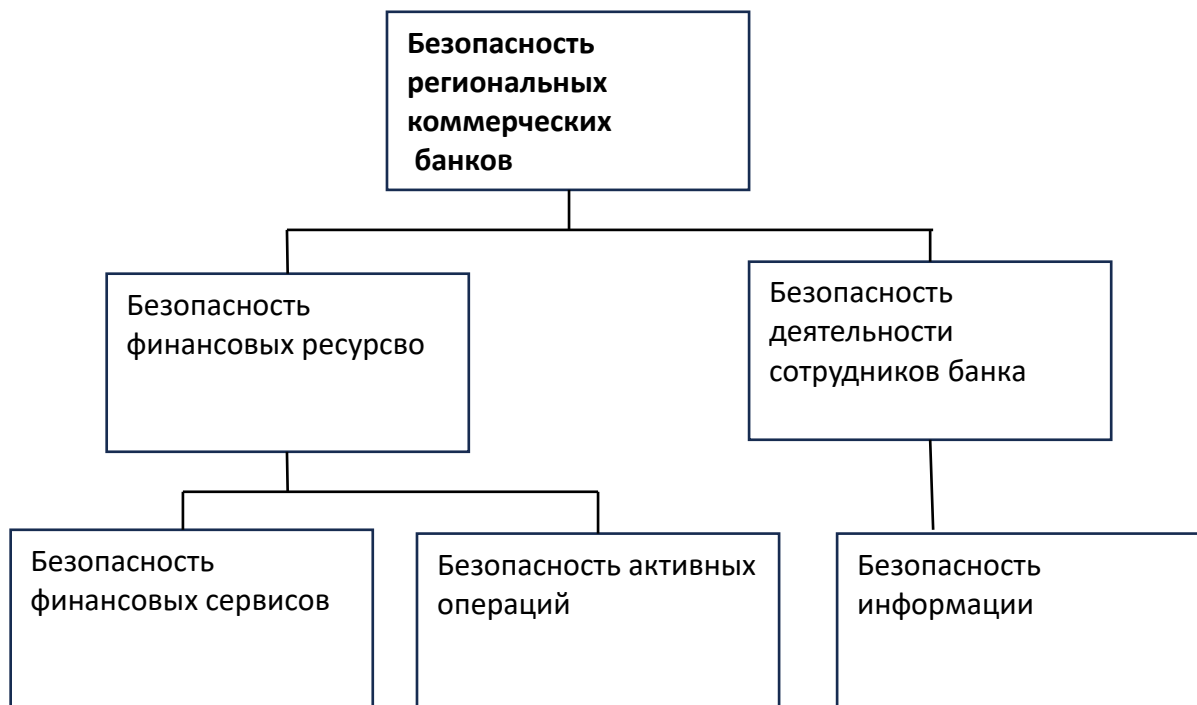


Рисунок 11 – Классификация элементов экономической безопасности субъектов банковского бизнеса [3]

Внешние угрозы экономической безопасности региональных коммерческих банков возникают из-за глобальных и макроэкономических факторов, часто неконтролируемых банком напрямую, могут привести к финансовым потерям, снижению доверия клиентов и ограничению доступа к рынкам, приведём основные из них:

1) санкции и геополитическая нестабильность, приводящие к сокращению ликвидности и росту издержек на альтернативные платежи. Для региональных коммерческих банков (например, на Дальнем Востоке) усугубляется зависимостью от экспорта ресурсов, когда санкции снижают объёмы торговли;

2) инфляция и валютные колебания, вызывающие обесценивание активов и рост процентных ставок. Региональные коммерческие банки, ориентированные на местные экономики, страдают от снижения покупательной способности клиентов, что увеличивает риски невозврата кредитов;

3) цифровые атаки и киберугрозы, которые могут парализовать операции банков. Региональные коммерческие банки часто имеют менее защищённую инфраструктуру, делая их уязвимыми к кибер-атакам или кражам данных, приводя к финансовым убыткам и потере репутации;

4) экономические кризисы и глобальные рецессии, которые приводят к циклическим спадам. В условиях пандемий или войн региональные коммерческие банки сталкиваются с оттоком депозитов и снижением инвестиционной активности.

Внутренние угрозы экономической безопасности региональных коммерческих банков угрозы связаны с управлением, операциями и структурой банка, и их можно частично контролировать через внутренние стратегии:

1) операционные риски и неэффективное управление, обусловленные недостатком квалифицированного персонала в регионах, устаревшие ИТ-системы и ошибки в процессах приводят к потерям. В региональных коммерческих банках это усугубляется меньшим масштабом по сравнению с федеральными банками;

2) финансовые риски и капитализация, формирующие высокую долю некачественных активов (просроченных кредитов) из-за региональной экономической слабости. Например, в кризисных регионах (Сибирь, Дальний Восток) банки сталкиваются с дефолтами из-за снижения доходов населения и бизнеса;

3) регуляторные и комплаенс-риски, возникающие на фоне изменения в законодательстве могут требовать дополнительных затрат. Региональные коммерческие банки часто не успевают адаптироваться, натываясь на штрафы и ограничения;

4) конкурентные и стратегические риски, возникающие на фоне давления от крупных игроков и финтех-компаний и снижающие долю рынка региональных коммерческих банков. Внутренняя слабость в инновациях (например, отсутствие цифровых услуг) усугубляет стратегические позиции региональных коммерческих банков.

Экономическая безопасность региональных коммерческих банков оценивается через комплекс критериев и индикаторов, которые отражают устойчивость к рискам, финансовую стабильность и операционную эффективность. Показатели адаптируются к региональным особенностям, таким как зависимость от местных отраслей (например, нефтегаз в Сибири или сельское хозяйство в Центральной России), геополитические факторы и инфраструктурные ограничения. Критерии делятся на финансовые, операционные и регионально-специфические, а индикаторы – на количественные (метрики) и качественные (оценки). Критерии определяют ключевые аспекты экономической безопасности и используются для комплексной оценки, включают:

- финансовую устойчивость – способность банка выдерживать убытки и поддерживать ликвидность;

- операционную эффективность – качество управления рисками, ИТ-инфраструктурой и персоналом;

- региональную адаптацию – учёт местных экономических, социальных и геополитических факторов;

- комплаенс и регуляторная соответствие – соблюдение норм AML, KYC и требований к резервам.

Индикаторы измеряют уровень экономической безопасности по шкале (например, от 1 до 5 или в процентах), часто с пороговыми значениями (красный/желтый/зеленый зоны по стандартам ЦБ РФ), рассчитываются на основе отчетности банков (финансовая отчетность, стресс-тесты) и внешних данных (макроэкономические показатели):

- финансовые индикаторы: коэффициент достаточности капитала (CAR), коэффициент ликвидности (LCR), доля просроченных кредитов (NPL), рентабельность активов (ROA);

- операционные индикаторы: индекс кибербезопасности, эффективность затрат (Cost-to-Income Ratio); качество управления рисками;

- регионально-специфические индикаторы: индекс региональной экономической стабильности, доля диверсифицированных активов, индикатор геополитической уязвимости.

Региональные коммерческие банки отличаются от федеральных по масштабу, ресурсной базе и рыночным условиям. Различия напрямую влияют на выбор стратегий повышения экономической безопасности (диверсификация активов и кибербезопасность).

Рассмотрим ключевые особенности региональных коммерческих банков:

- масштаб и капитализация, обусловленные меньшим уставным капиталом, что делает их уязвимыми к локальным шокам, но позволяет фокусироваться на нишевых услугах (например, кредитование малого бизнеса в регионе);

- региональная зависимость, характеризующаяся зависимостью от местной экономики;

- ресурсные ограничения, вызванные меньшими бюджетами на IT, персонал и инновации, и полагающиеся на аутсорсинг или государственную поддержку;

- регуляторная адаптация, позволяющая проявлять гибкость для региональных факторов (например, смягчение требований к резервам в депрессивных регионах);

- клиентура и риски, связанные с обслуживанием локальных клиентов, повышая риски от региональной безработицы или миграции.

В числе ведущих финансовых институтов, активно расширяющих присутствие через филиальную сеть по всей территории Российской Федерации, выделяются ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк», АО «Почта Банк» и Банк ВТБ (ПАО) (табл. 1).

Таблица 4 – Коммерческие банки с наибольшей региональной экспансией [4]

Присутствие банков в регионах (отсортировано по числу)	февраль 2020	февраль 2021	февраль 2022	февраль 2023	Изменение за 3 года	Относительное изменение, %
ПАО «Сбербанк»	83	83	83	83	0	0,0
АО «Россельхозбанк»	82	82	82	82	0	0,0
АО «Почта Банк»	79	79	80	80	1	1,3
Банк ВТБ (ПАО)	78	78	79	79	1	1,3
ПАО «Промсвязьбанк»	72	73	73	75	3	4,2
ПАО «Совкомбанк»	71	70	72	73	2	2,8
ПАО Банк «ФК Открытие»	73	73	73	73	0	0,0
ООО «ХКФ Банк»	72	72	72	71	-1	-1,4
Банк ГПБ (АО)	67	68	68	68	1	1,5
АО «АЛЬФА-БАНК»	55	55	63	66	11	20,0

Присутствие банков в регионах (отсортировано по числу)	февраль 2020	февраль 2021	февраль 2022	февраль 2023	Изменение за 3 года	Относительное изменение, %
ПАО РОСБАНК	71	64	63	61	-10	-14,1
АО «Банк Русский Стандарт»	58	58	58	58	0	0,0
ПАО АКБ «АВАНГАРД»	51	51	51	51	0	0,0
АО «Банк ФИНАМ»	45	50	50	50	5	11,1
КБ «Ренессанс Кредит»	61	50	52	49	-12	-19,7
ПАО КБ «УБРИР»	46	46	45	47	1	2,2
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	46	46	46	46	0	0,0
АО КБ «Пойдем!»	34	36	36	36	2	5,9
АО «Райффайзенбанк»	39	36	36	36	-3	-7,7
ООО «ФФИН Банк»	21	23	28	34	13	61,9
АО «БКС Банк»	34	34	34	34	0	0,0
АО «ОТП Банк»	73	71	33	33	-40	-54,8
АО «РЕАЛИСТ БАНК»	35	33	32	32	-3	-8,6
НКО «ИНКАХРАН» (АО)	26	27	30	31	5	19,2
ПАО «МТС-Банк»	28	28	30	31	3	10,7
Банк «ВБРР» (АО)	31	31	29	31	0	0,0
ПАО «АК БАРС» БАНК	27	27	28	28	1	3,7
ПАО Банк Синара (СКБ-	48	34	33	26	-22	-45,8
АО «Газэнергобанк»	6	38	37	26	20	333,3
АО «МИНБанк»	27	26	26	26	-1	-3,7
АО КБ «ЮНИСТРИМ»	33	29	25	26	-7	-21,2

Исторические особенности региональной стратегии коммерческих банков обуславливают нежелание ухода из каких-либо регионов. Аналогичную динамику демонстрируют системообразующие банки, такие как ПАО «Промсвязьбанк» и ПАО «Совкомбанк», наращивающие охват регионов. Экспансионистская политика наблюдается у «Альфа-банка» (расширение в 11 регионах за три года), АО «Банк Финам» (охват 50 регионов, добавлено 5 за аналогичный период) и ООО «ФФИН Банк» (34 региона, прирост 13).

Противоположная тенденция характерна для банков с иностранным капиталом, сокращающих первоначально обширную сеть. Например, ПАО «Росбанк» покинул 10 регионов за три года, КБ «Ренессанс Кредит» – 12, венгерская «дочка» АО «ОТП Банк» – 40 регионов. Постепенную ретракцию демонстрирует АО «Райффайзен банк», сокративший присутствие с 39 до 36 регионов.

Расширение регионального охвата у большинства системообразующих банков сопровождается умеренным уменьшением общего числа структурных подразделений.

В рамках настоящего исследования проанализируем влияние на стратегии повышения экономической безопасности региональных коммерческих банков:

- диверсификация активов, свидетельствующая, что региональные коммерческие банки часто монополизируют на одной отрасли (например, 70% кредитов в сельском

хозяйстве в Центральной России), тем самым усиливая риски от локальных кризисов. В этом случае оптимальной будет стратегия: расширение за пределы региона (онлайн-кредиты в другие зоны или партнёрства с федеральными банками);

- кибербезопасность: региональные коммерческие банки уязвимы из-за меньших бюджетов и удалённого расположения. Атаки (DDoS, фишинг) растут в геополитическом контексте. В таком случае стратегия следующая: базовые меры (файрволы, обучение персонала) плюс сотрудничество (с ЦБ РФ или федеральными банками). В модели это отражается в индексе кибербезопасности, с рекомендациями по бюджетному.

Таким образом, коммерческие банки являются «кровеносной системой» финансовой инфраструктуры государства. Кредитные организации не только аккумулируют сбережения и предоставляют кредиты, но и обеспечивают платежи, инвестиции и финансирование реального сектора экономики. Если экономическая безопасность банка неуправляема, то это может спровоцировать цепную реакцию каскадных банкротств, следовательно «безопасность функционирования коммерческих банков должна быть управляемой, а следовательно, надёжно обеспеченной» [5].

В целом, стратегии региональных коммерческих банков подчёркивают гибкость и локальную адаптацию, в отличие от масштабируемых подходов федеральных банков, минимизируя риски в условиях геополитики, но требуя эмпирических данных для оценки эффективности.

Эффективность экономической безопасности региональных коммерческих банков оценивается через ключевые индикаторы с использованием следующих методов:

- стресс-тестирование (по сценариям санкций/инфляции);
- сравнительный анализ до/после внедрения.

Список источников

17. Мельник Д.Ю. Экономическая безопасность банковской системы: теоретические и практические аспекты // Интернет-журнал «Наукovedение», 2020. – Том 9. № 5. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN517.pdf> (дата обращения: 30.11.2025).

18. Графова И.Л., Емельянов Р.А. Экономическая безопасность коммерческого банка как элемента банковской системы страны // Экономический журнал, 2016 г. – № 5, – С. 74-78.

19. Губанов Р.С. Экономическая безопасность субъектов банковского бизнеса в современных реалиях // Экономические исследования, 2025. – № 1. URL: <https://myeconomix.ru/finansy/ekonomicheskaya-bezopasnost-subektov-bankovskogo-biznesa-v-sovremennykh-realiyakh/> (дата обращения: 30.11.2025).

20. Домашенко Д.В. Анализ региональных трансформаций в банковской системе России // Федерализм, 2023. – Т. 28. № 1 (109). – С. 138-152.

21. Сазонов С.П., Езангина И.А., Евсеев Р.С. Экономическая безопасность кредитной организации: факторы, угрозы, направления укрепления // Финансовая аналитика: проблемы и решения, 2020. – № 31. – С. 42-56.

22. Аленин В.В. Стратегия обеспечения экономической безопасности регионального банковского сектора / В.В. Аленин. – Кострома, 2007. – 344 с.

23. Донсков К.А., Емельянов М.Р. Основные характеристики национальных банковских систем. Особенности построения банковской системы России // Научный Лидер, 2024. – № 19 (169). – С. 200-202.

24. Тулупникова Ю.В. Роль банковской системы в развитии экономики России // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2023. – Т. 13, № 6-1. – С. 759-765.

25. Ющик Ю.В., Посная Е.А. Роль региональных банков в финансовой системе государства // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики, 2024. – № 6. – С. 749-753.

26. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/review/. (дата обращения: 30.11.2025).

Сведения об авторе

Кайгородов Даниил Александрович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Kaigorodov Daniil Alexandrovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 330

DOI 10.26118/2782-4586.2025.46.36.011

Курбанова Анжела Магомедовна

Дагестанский государственный медицинский университет

Магомедов Абдусалам Магомедсаидович

Дагестанский государственный университет

Абдулаева Зумруд Муратовна

Дагестанский государственный технический университет

Цифровая координация транспортно-логистических экосистем: методы, механизмы и актуальные вызовы

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией российской экономики и трансформацией логистических процессов под влиянием глобальных технологических, геополитических и экономических вызовов. В условиях санкционного давления, роста логистических издержек и необходимости обеспечения экономической и технологической безопасности страны особую значимость приобретает формирование устойчивых, прозрачных и интегрированных цифровых экосистем транспортно-логистического обслуживания. Целью исследования является выявление и систематизация методов и механизмов взаимодействия участников транспортно-логистических экосистем в условиях цифровой трансформации российской экономики. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, контент-анализа, прогнозирования, социального и бизнес-моделирования, а также сравнительный анализ отечественных и зарубежных практик цифровизации логистики. Гипотеза исследования: внедрение унифицированных цифровых платформ и механизмов координации на основе ИИ, IoT и блокчейн-технологий способно существенно повысить прозрачность, эффективность и устойчивость транспортно-логистических экосистем в России. Научная новизна исследования заключается в комплексной интерпретации цифровой координации как системообразующего фактора взаимодействия субъектов логистических цепочек, а также в предложении архитектуры цифровой логистической платформы, адаптированной к российским реалиям и требованиям экономической безопасности. К результатам исследования относятся выявление ключевых барьеров цифровой интеграции, систематизация функций участников экосистемы, разработка рекомендаций по повышению устойчивости логистических систем и обоснование необходимости формирования отечественных цифровых стандартов. В заключении подчёркивается, что цифровая координация должна рассматриваться не как технологическое дополнение, а как ядро новой логистической парадигмы, обеспечивающей конкурентоспособность и безопасность российской экономики в условиях технологического суверенитета.

Ключевые слова: цифровая координация, транспортно-логистическая экосистема, цифровая платформа, экономическая безопасность, логистическая устойчивость, информационные потоки, цифровая трансформация, интеграция субъектов.

Kurbanova Angela Magomedovna

Dagestan State Medical University

Magomedov Abdusalam Magomedsaidovich

Dagestan State University

Abdulayeva Zumrud Muratovna

Dagestan State Technical University

Digital coordination of transport and logistics ecosystems: methods, mechanisms and current challenges

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of the Russian economy and the transformation of logistics processes under the influence of global technological, geopolitical and economic challenges. In the context of sanctions pressure, rising logistics costs and the need to ensure the country's economic and technological security, the formation of sustainable, transparent and integrated digital ecosystems of transport and logistics services is of particular importance. The purpose of the study is to identify and systematize methods and mechanisms of interaction between participants in transport and logistics ecosystems in the context of the digital transformation of the Russian economy. The research uses the methods of system analysis, content analysis, forecasting, social and business modeling, as well as a comparative analysis of domestic and foreign practices of logistics digitalization. Research hypothesis: the introduction of unified digital platforms and coordination mechanisms based on AI, IoT and blockchain technologies can significantly increase the transparency, efficiency and sustainability of transport and logistics ecosystems in Russia. The scientific novelty of the research lies in the comprehensive interpretation of digital coordination as a system-forming factor of interaction between subjects of logistics chains, as well as in the proposal of a digital logistics platform architecture adapted to Russian realities and economic security requirements. The results of the study include the identification of key barriers to digital integration, the systematization of the functions of ecosystem participants, the development of recommendations for improving the sustainability of logistics systems and the justification of the need for the formation of domestic digital standards. In conclusion, it is emphasized that digital coordination should be considered not as a technological addition, but as the core of a new logistics paradigm that ensures the competitiveness and security of the Russian economy in the context of technological sovereignty.

Keywords: digital coordination, transport and logistics ecosystem, digital platform, economic security, logistical stability, information flows, digital transformation, integration of subjects.

Введение

В условиях стремительного развития цифровой экономики транспортно-логистическая отрасль переживает глубокую трансформацию. По данным Минтранса РФ, доля логистических расходов в ВВП России в 2023 году составила 12,8%, что на 1,3 п.п. выше, чем в 2020 году [14]. Одновременно с этим, российские компании сталкиваются с ростом издержек, связанных с нарушением логистических цепочек, зависимостью от зарубежных ИТ-решений и недостатком прозрачности взаимодействия между участниками рынка [3].

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разработки отечественных подходов к цифровой координации в транспортно-логистических экосистемах (ТЛЭ), учитывающих как технологические возможности, так и требования экономической и информационной безопасности. Несмотря на растущее число исследований в этой области [4–10], недостаточно внимания уделяется системной интеграции субъектов ТЛЭ через единые цифровые платформы в условиях внешних ограничений и внутренних вызовов.

Цель данной статьи – проанализировать современные методы и механизмы взаимодействия участников ТЛЭ в условиях цифровизации, а также предложить концептуальные основы для построения устойчивой и безопасной цифровой логистической экосистемы в России на основе данных 2021–2025 гг.

Обзор литературы

В последние годы тема цифровизации логистики получила значительное развитие в отечественной научной литературе. Дмитриев А.В. в ряде работ рассматривает вопросы обеспечения экономической и информационной безопасности цифровых транспортно-логистических систем [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]. Особое внимание уделяется угрозам, связанным с зависимостью от иностранных платформ и недостаточной защитой данных [5,

7].

Девлетов О.У. акцентирует внимание на методологии взаимодействия субъектов экосистем в условиях цифровизации российской экономики, подчеркивая необходимость формирования координационных механизмов, ориентированных на национальные интересы [3]. В работах Триппель А.В. и Казанской Л.Ф. предлагается оптимизировать систему индикаторов экономической безопасности для логистических компаний [14].

Белозерских А.В. вводит понятие «цифровой транспортно-логистической экосистемы», выделяя её ключевые черты: прозрачность, интеграция, адаптивность и клиентоориентированность [1]. Богомолова И.П. и коллеги рассматривают логистическую трансформацию в контексте обеспечения экономической безопасности России [2].

Несмотря на обширную базу, в литературе отсутствует систематизированный подход к координации участников ТЛЭ через цифровые платформы, учитывающий как технологические, так и институциональные аспекты. Это и определяет научную новизну представленного исследования.

Основная часть

Участники транспортно-логистической экосистемы и их функции

Современная транспортно-логистическая экосистема представляет собой сложную, многоуровневую структуру, в которой взаимодействие множества субъектов обеспечивает непрерывное движение товаров от производителя к конечному потребителю. В её основе лежит кооперация участников, каждый из которых выполняет специфическую роль, необходимую для функционирования всей системы. Среди ключевых действующих лиц выделяются перевозчики, которые обеспечивают физическую транспортировку грузов по различным видам транспорта — автомобильному, железнодорожному, морскому и авиационному. Их деятельность напрямую определяет скорость, стоимость и надёжность доставки, особенно в условиях обширной территории России и сложной географической инфраструктуры.

Наряду с перевозчиками важную посредническую функцию выполняют экспедиторы. Они выступают связующим звеном между грузоотправителями и транспортными компаниями, беря на себя организацию мультимодальных перевозок, таможенное оформление, подготовку сопроводительной документации и контроль за соблюдением условий контрактов. Экспедитор не просто обеспечивает логистическое сопровождение, но и минимизирует риски, связанные с международными и внутренними поставками, особенно в условиях нестабильного внешнеполитического фона.

Не менее значимую роль играют складские операторы, ответственные за хранение, комплектацию, упаковку и временную обработку грузов. В условиях роста требований к скорости доставки и персонализации заказов склады перестают быть пассивными звеньями цепочки поставок и трансформируются в активные логистические узлы, где происходят не только операции с товаром, но и формирование конечного предложения для потребителя.

Особое место в структуре экосистемы занимают логистические операторы, действующие по моделям 3PL (third-party logistics) и 4PL (fourth-party logistics). Они берут на себя функции стратегического управления всей цепочкой поставок, координируя работу перевозчиков, экспедиторов, складов и других участников. Такие операторы выступают в роли интеграторов, обеспечивающих комплексный подход к логистике, что особенно востребовано крупными компаниями, стремящимися снизить издержки и повысить управляемость процессов.

Наконец, важную, хотя и не всегда заметную, роль играют инфраструктурные и регуляторные органы — такие как таможенные службы, Росавтодор, Росжелдор, Росстандарт и другие государственные структуры. Они обеспечивают нормативно-правовую и техническую основу функционирования транспортно-логистической системы, контролируют соблюдение стандартов безопасности, участвуют в развитии транспортной инфраструктуры и формировании тарифной политики.

В условиях цифровизации все эти участники претерпевают существенную трансформацию своих функций. Если ранее акцент делался преимущественно на операционной эффективности и физическом перемещении грузов, то сегодня на первый план выходят аналитика, прогнозирование спроса, управление рисками и принятие решений на основе данных. Цифровые технологии позволяют участникам экосистемы не просто реагировать на события, но и предвидеть их, адаптируя логистические процессы в режиме реального времени. Это требует не только технической готовности, но и нового уровня взаимодействия, основанного на прозрачности, доверии и стандартизации обмена информацией [3].

Таблица 1. Эволюция ролей участников ТЛЭ в условиях цифровизации

Участник	Традиционная роль	Роль в цифровой экосистеме
Перевозчик	Доставка груза	Управление автопарком в реальном времени, предиктивная диагностика ТС, участие в цифровых торгах на перевозки
Экспедитор	Организация перевозки	Цифровой агент: автоматизация документооборота, ИИ-анализ маршрутов, интеграция с ERP-системами клиентов
Склад	Хранение грузов	Интеллектуальный склад: роботизация, цифровые двойники, динамическое управление запасами
Логистический оператор	Координация процессов	Цифровая платформа как ядро экосистемы, обеспечение сквозной прозрачности и аналитики
Регуляторы	Контроль и лицензирование	Участие в цифровых регуляторных песочницах, внедрение API-доступа к госреестрам

Источник: составлено по [3, 9, 11, 14]

Вывод по таблице 1: цифровизация ведёт к стиранию функциональных границ между участниками ТЛЭ и формированию новых ролей, ориентированных на данные, аналитику и интеграцию.

Механизмы цифровой координации

Ключевым инструментом, обеспечивающим эффективное взаимодействие участников современной транспортно-логистической экосистемы, выступает цифровая логистическая платформа (ЦЛП) — это не просто программное решение, а комплексная, интегрированная информационно-технологическая среда, объединяющая всех субъектов логистического процесса на основе единых данных, стандартизированных протоколов обмена и открытых API-интерфейсов. ЦЛП позволяет синхронизировать деятельность перевозчиков, экспедиторов, складских операторов, грузоотправителей, регуляторных органов и других участников, обеспечивая сквозную видимость и управляемость цепочек поставок.

Центральным элементом такой платформы является функция интегрированного планирования, известная как S&OP 4.0 (Sales and Operations Planning), которая в условиях цифровой экономики трансформируется в динамическую, основанную на данных модель согласования спроса и предложения в реальном времени. Это позволяет не только минимизировать избыточные запасы и простои, но и оперативно реагировать на внешние вызовы — будь то нарушение маршрута из-за форс-мажора или изменение таможенного регулирования. Прозрачность цепочек поставок достигается за счёт сквозного трекинга грузов: от момента отгрузки до финальной доставки клиенту. Современные системы GPS/GNSS, RFID-метки и сенсоры IoT обеспечивают непрерывный мониторинг местоположения, температуры, влажности и других параметров перевозки, что особенно критично для скоропортящихся или высокотехнологичных грузов.

Интеллектуальное складирование, основанное на интеграции WMS-систем с технологиями Интернета вещей, робототехникой и цифровыми двойниками, позволяет

автоматизировать процессы приёмки, хранения, комплектации и отгрузки. Такие склады способны адаптироваться к изменяющимся объёмам спроса, оптимизировать маршруты перемещения товара внутри помещения и минимизировать человеческий фактор. Параллельно развивается направление автономной логистики: использование беспилотных транспортных средств, дронов для последней мили доставки, а также автономных терминалов становится всё более реальным даже в российских условиях. Это не только повышает скорость доставки, но и снижает эксплуатационные расходы и риски, связанные с человеческими ошибками.

Неотъемлемой частью ЦЛП является аналитика цепочек поставок, базирующаяся на технологиях Big Data и искусственного интеллекта. Эти инструменты позволяют не только анализировать прошлые данные, но и прогнозировать будущие сценарии, моделировать «что, если»-ситуации, выявлять узкие места и оптимизировать логистические маршруты с учётом множества переменных — от погодных условий до тарифной политики перевозчиков. Наконец, цифровые контракты и электронный документооборот, поддерживаемые технологиями блокчейна и усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП), обеспечивают юридическую значимость, неизменяемость и прозрачность сделок между участниками экосистемы, устраняя необходимость в бумажном документообороте и снижая риски мошенничества.

Несмотря на очевидные преимущества, широкое внедрение цифровых логистических платформ в России сталкивается с рядом серьёзных барьеров. Прежде всего, отсутствует единая национальная система стандартов, регулирующая форматы обмена данными, требования к защите информации и архитектуру платформ. Это приводит к фрагментации ИТ-решений: каждая компания или даже каждый регион использует собственные системы, несовместимые между собой, что затрудняет интеграцию и масштабирование. Дополнительным вызовом является низкий уровень цифровой грамотности среди субъектов малого и среднего предпринимательства, которые составляют значительную долю транспортно-логистического рынка, но зачастую не обладают ни техническими, ни кадровыми ресурсами для перехода на современные цифровые решения. Наконец, вопросы информационной и экономической безопасности остаются крайне острыми: зависимость от иностранных программных решений, уязвимость к кибе ратакам, отсутствие доверенной инфраструктуры — всё это сдерживает доверие бизнеса к цифровым платформам и требует системных мер со стороны государства и профессионального сообщества [4, 5, 7, 13].

Таблица 2. Барьеры и драйверы цифровой координации в ТЛЭ России (2021–2025)

Категория	Барьеры	Драйверы
Технологические	Зависимость от иностранных ПО, отсутствие отечественных аналогов ERP/TMS/WMS	Развитие отечественных платформ (например, «1С:Транспорт», «СПАРК-Логистика»), поддержка Минцифры
Экономические	Высокие капитальные затраты на цифровизацию, особенно для МСП	Господдержка (субсидии, гранты), снижение затрат за счёт автоматизации
Институциональные	Недостаток нормативной базы для цифровых контрактов и данных	Закон «О цифровых платформах» (в разработке), национальный проект «Цифровая экономика»
Кадровые	Дефицит специалистов по логистике и Data Science	Развитие образовательных программ в вузах и колледжах [2]
Безопасностные	Угрозы кибератак, утечки данных [5, 7]	Рост осознания рисков, внедрение ГОСТ Р 57580 и требований ФСТЭК

Источник: обобщение по [2, 4, 5, 7, 11, 12, 14]

Вывод по таблице 2: несмотря на серьёзные барьеры, государственная поддержка, технологический суверенитет и растущий спрос на устойчивые цепочки поставок создают благоприятные условия для развития цифровых координационных механизмов.

Архитектура отечественной цифровой логистической платформы

На основе проведённого анализа современных вызовов и тенденций в сфере транспортно-логистического обслуживания в условиях цифровой трансформации российской экономики представляется целесообразным предложить концептуальную архитектуру отечественной цифровой логистической платформы (ЦЛП), ориентированную на обеспечение технологического суверенитета, экономической безопасности и операционной эффективности. В основе этой архитектуры лежит идея создания единого логистического хаба — центрального цифрового ядра, выполняющего функции агрегации, обработки, хранения и анализа данных, поступающих от всех участников транспортно-логистической экосистемы, включая перевозчиков, экспедиторов, складских операторов, грузоотправителей, регуляторные органы и инфраструктурные организации. Такой хаб становится не просто хранилищем информации, а активным интеллектуальным центром, обеспечивающим сквозную видимость и управляемость логистических процессов.

Для обеспечения бесшовной интеграции с существующими корпоративными и государственными информационными системами архитектура ЦЛП предусматривает использование стандартизированных API-шлюзов. Эти шлюзы позволяют подключать ERP-системы предприятий, транспортные менеджмент-системы (ТМС), а также ключевые государственные платформы — такие как информационные системы Федеральной таможенной службы (ФТС), ЕГАИС, ГИС ГМП и другие. Такой подход гарантирует не только техническую совместимость, но и юридическую легитимность обмена данными, что особенно важно в условиях усиления требований к информационной безопасности и защите персональных данных.

Особое внимание в предложенной архитектуре уделяется модулю прогнозирования и управления рисками, построенному на передовых технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения. Данный модуль способен анализировать огромные массивы исторических и оперативных данных — от погодных условий и дорожной ситуации до колебаний валютных курсов и изменений в таможенном законодательстве — для прогнозирования возможных сбоев в цепочках поставок, оптимизации маршрутов и принятия превентивных мер. Это позволяет участникам экосистемы переходить от реактивного к проактивному управлению логистикой, значительно повышая устойчивость всей системы.

Неотъемлемой частью платформы выступает система цифровых контрактов, реализованная с использованием технологий блокчейн и смарт-контрактов. Такой подход обеспечивает неизменяемость, прозрачность и автоматическое исполнение договорных обязательств между участниками, исключая человеческий фактор, снижая транзакционные издержки и минимизируя риски мошенничества. Цифровые контракты могут автоматически запускать платежи, оформлять документы или инициировать штрафные санкции при нарушении условий, что делает взаимодействие в экосистеме более предсказуемым и надёжным.

Каждый участник экосистемы получает доступ к персонализированному кабинету на платформе, адаптированному под его роль и функции. Грузоотправитель может отслеживать движение своих партий в реальном времени и управлять заказами, перевозчик — получать задания, обновлять статус перевозки и взаимодействовать с другими участниками, а регулятор — осуществлять дистанционный мониторинг соблюдения требований. Все кабинеты снабжены аналитическими инструментами, позволяющими пользователям принимать обоснованные решения на основе актуальных данных.

Развитие такой цифровой логистической платформы невозможно вне рамок национальной стратегии цифровой логистики, которая должна формироваться при тесном

взаимодействии Министерства транспорта, Министерства экономического развития и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Только при наличии четкой государственной воли, нормативно-правовой поддержки и координации усилий всех заинтересованных сторон удастся создать по-настоящему эффективную, безопасную и конкурентоспособную отечественную цифровую логистическую экосистему, способную обеспечить устойчивое развитие экономики страны в условиях глобальной нестабильности.

Обсуждение полученных результатов

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что цифровая координация способна стать системообразующим элементом устойчивых и безопасных транспортно-логистических экосистем. Анализ показывает, что ключевую роль играет не столько отдельные технологии (ИИ, IoT, блокчейн), сколько их синергия в рамках унифицированной платформы.

Особое внимание следует уделить экономической безопасности: зависимость от иностранных ИТ-решений (например, SAP, Oracle) представляет стратегический риск для логистической системы России [4, 11]. Поэтому развитие отечественных аналогов и открытых стандартов является приоритетом.

Кроме того, исследование выявило, что информационный поток теперь не просто сопровождает, а порождает материальный поток. Это подтверждается практиками аддитивного производства (3D-печать по спросу) и just-in-time логистики, где данные о спросе напрямую запускают цепочку поставок [3].

Однако остаются вызовы: низкая цифровая зрелость малого бизнеса, фрагментация рынка, недостаток кадров. Эти проблемы требуют комплексного подхода – от государственной поддержки до образовательных инициатив [2, 14].

Выводы и заключение

Исследование подтвердило, что в условиях цифровизации российской экономики транспортно-логистические экосистемы требуют новых методов и механизмов взаимодействия. Традиционные модели, основанные на линейных цепочках поставок и разрозненных ИТ-системах, уступают место интегрированным, прозрачным и адаптивным цифровым экосистемам.

В условиях современной цифровой трансформации транспортно-логистических экосистем (ТЛЭ) цифровая координация перестаёт быть дополнительной опцией и становится обязательной функцией, без которой невозможна эффективная работа всей системы. Участники экосистемы — от перевозчиков до регуляторов — всё больше трансформируют свои традиционные роли, смещая акцент с операционной деятельности на работу с данными, анализ и прогнозирование. Ключевым инструментом, обеспечивающим прозрачность, оперативность и устойчивость взаимодействия всех сторон, выступает единая цифровая логистическая платформа, объединяющая информационные, материальные и финансовые потоки в единую экосистему.

Однако развитие такой платформы невозможно без обеспечения экономической и информационной безопасности, что требует активного создания и внедрения отечественных ИТ-решений, а также формирования национальных стандартов в области цифровой логистики. Успех цифровизации зависит не только от технологий, но и от синергии между государственным регулированием, кадровым потенциалом и корпоративной культурой участников рынка. В этих условиях особенно важно разработать единый национальный стандарт цифровой логистической платформы, расширить механизмы государственной поддержки цифровизации для субъектов малого и среднего предпринимательства, внедрить цифровые регуляторные песочницы для безопасного тестирования инноваций и усилить подготовку специалистов, способных работать в условиях интегрированных цифровых экосистем.

В заключение, цифровая координация в транспортно-логистических экосистемах – это не просто технологический тренд, а стратегическая необходимость для обеспечения конкурентоспособности и суверенитета российской экономики в новых геополитических и технологических реалиях.

Список источников

1. Белозерских А. В. Особенности и значимые черты цифровой транспортно-логистической экосистемы // Экономика строительства. – 2024. – № 6. – С. 126–130.
2. Богомолова И. П., Василенко И. Н., Струков Г. Н., Шатохина Н. М., Попов Н. А. Исследование отечественной логистической трансформации в условиях актуализации вопросов обеспечения экономической безопасности России // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 497–514.
3. Девлетов О. У. Методология взаимодействия субъектов экосистем транспортно-логистического обслуживания в условиях цифровизации российской экономики // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 4 (32). – С. 30–40.
4. Дмитриев А. В. Безопасность транспортно-логистических систем в условиях цифровизации // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. – 2023. – Т. 14, № 4 (61). – С. 10–16.
5. Дмитриев А. В. Нейтрализация угроз внедрения цифровых инструментов в транспортно-логистических системах // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 2. – С. 96–103.
6. Дмитриев А. В. Обеспечение безопасности цифровых транспортно-логистических экосистем // Логистические системы в глобальной экономике. – 2023. – № 13. – С. 72–76.
7. Дмитриев А. В. Организационно-экономические аспекты обеспечения информационной безопасности в логистических системах // Управленческое консультирование. – 2025. – № 1 (187). – С. 34–44.
8. Дмитриев А. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности логистических систем в условиях цифровизации // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 2. – С. 12–18.
9. Дмитриев А. В. Развитие цифровых экосистем транспортно-логистического обслуживания в условиях внешних рисков и угроз // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 3. – С. 134–140.
10. Дмитриев А. В. Экономическая безопасность цифровых экосистемных решений в логистике // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 23–29.
11. Дмитриев А. В., Нос В. А. Обеспечение экономической безопасности при внедрении цифровых технологий в транспортной логистике // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 1. – С. 21–29.
12. Дмитриев А. В., Щербаков В. В. Обеспечение экономической безопасности и устойчивости цепей поставок в условиях цифровизации // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. – № 15. – С. 11–18.
13. Ермолаев А. С., Светкина И. А., Мусина О. В. Инструментарий обеспечения экономической безопасности транспортно-логистических компаний // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 967–970.
14. Трипель А. В., Казанская Л. Ф. Направления оптимизации системы индикаторов экономической безопасности в организациях транспортно-логистического рынка // Транспортное дело России. – 2025. – № 4. – С. 184–187.

Сведения об авторах

Курбанова Анжела Магомедовна, к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедры биофизики, информатики и медаппаратуры, Дагестанский государственный медицинский университет, Махачкала, Россия

Магомедов Абдусалам Магомедсаидович, Старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Абдулаева Зумруд Муратовна, аспирант 4-го года обучения, научная специальность – 2.9.5 «Эксплуатация автомобильного транспорта», кафедра транспортных сооружений и строительных материалов, Дагестанский государственный технический университет», Махачкала, Россия

Information about the authors

Kurbanova Angela Magomedovna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Biophysics, Computer Science and Medical Equipment, Dagestan State Medical University, Makhachkala, Russia

Magomedov Abdusalam Magomedsaidovich, Senior Lecturer at the Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Abdulayeva Zumrud Muratovna, graduate student of the 4th year of study, scientific specialty – 2.9.5 "Operation of motor transport", Department of Transport structures and Building Materials, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia

УДК 338.49

DOI 10.26118/2782-4586.2025.53.68.012

Киварина Мария Валентиновна

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

Третьяков Владимир Александрович

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого

Инвестиционно-строительный комплекс Ленинградской области: системный анализ ограничений пространственного развития

Аннотация. Настоящее исследование посвящено комплексному анализу факторов, ограничивающих развитие инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) Ленинградской области, занимающей ключевое положение в системе Санкт-Петербургской агломерации. Цель работы заключается в выявлении, теоретическом осмыслении и практической оценке барьеров, препятствующих реализации значительного потенциала региона в сфере строительства и привлечения инвестиций. Теоретическая основа исследования синтезирует положения теории полюсов роста, новой экономической географии и институциональной теории, что позволяет интерпретировать наблюдаемые ограничения не как разрозненные проблемы, а как элементы системного дисбаланса между ускоренным рыночным спросом, унаследованной инфраструктурой и существующей институциональной средой. Методология включает сравнительный анализ, обобщение данных официальной статистики (ПЕТРОСТАТ), контент-анализ документов региональных органов власти и экспертных оценок. В результате авторами систематизированы ключевые сдерживающие факторы, сгруппированные в четыре взаимосвязанных блока: институциональные (административные барьеры, сложности землепользования), инфраструктурные (дефицит инженерных и транспортных сетей), ресурсные (кадровый дефицит, дорогие кредиты) и рыночно-пространственные (гиперконцентрация активности в пригородной зоне). На основе проведенного анализа, подкрепленного аналитическими таблицами и схемой, сформулированы конкретные практические рекомендации для органов власти. Они нацелены на переход к политике инфраструктурного опережения, глубокую цифровизацию административных процедур и реализацию дифференцированной пространственной стратегии, что в совокупности может обеспечить переход ИСК региона к модели сбалансированного и устойчивого развития.

Ключевые слова: сбалансированное развитие, регион, стратегические приоритеты, экономический рост, социальное благополучие, экологическая устойчивость, управление региональным развитием.

Kivarina Mariya Valentinovna

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

Tretyakov Vladimir Alexandrovich

Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

The investment and construction complex of the Leningrad region: a systematic analysis of spatial development constraints

Annotation. This study is devoted to a comprehensive analysis of the factors limiting the development of the investment and construction complex (ISC) of the Leningrad region, which occupies a key position in the system of the St. Petersburg agglomeration. The purpose of the work is to identify, theoretically comprehend and practically assess the barriers that hinder the realization of the region's significant potential in the field of construction and investment attraction. The theoretical basis of the research synthesizes the provisions of the theory of poles of

growth, new economic geography and institutional theory, which makes it possible to interpret the observed constraints not as disparate problems, but as elements of a systemic imbalance between accelerated market demand, inherited infrastructure and the existing institutional environment. The methodology includes comparative analysis, synthesis of official statistics (PETROSTAT) data, content analysis of documents of regional authorities and expert assessments. As a result, the authors systematize the key constraints grouped into four interrelated blocks: institutional (administrative barriers, land use difficulties), infrastructural (shortage of engineering and transport networks), resource (personnel shortage, expensive loans) and market-spatial (hyperconcentration of activity in the suburban area). Based on the analysis carried out, supported by analytical tables and a diagram, specific practical recommendations for the authorities have been formulated. They are aimed at the transition to a policy of infrastructural advance, deep digitalization of administrative procedures and the implementation of a differentiated spatial strategy, which together can ensure the transition of the entire region to a model of balanced and sustainable development.

Keywords: balanced development, region, strategic priorities, economic growth, social well-being, environmental sustainability, regional development management.

Введение.

Инвестиционно-строительный комплекс является структурным элементом региональной экономики, обладающим значительным мультипликативным эффектом. Его состояние и динамика напрямую влияют на формирование валового регионального продукта, занятость, развитие смежных отраслей и качество жизни населения. Для Ленинградской области, занимающей уникальное положение в системе «ядро-периферия» Санкт-Петербургской агломерации, роль ИСК многократно возрастает. Регион выступает одновременно как реципиент столичной диффузии роста и как самостоятельный полюс развития. Однако наблюдаемая динамика ИСК носит противоречивый характер, демонстрируя количественные успехи при наличии глубинных структурных проблем.

Проблема ограничений развития инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) Ленинградской области обладает высокой научной и практической актуальностью. В научном отношении она представляет собой значимый кейс для изучения экономики пригородных регионов в условиях агломерационного развития. Динамика ИСК Ленобласти наглядно демонстрирует действие ключевых теоретических концепций – от поляризованного роста до кумуляции транзакционных издержек, – что позволяет верифицировать их на современном российском материале. Изучение специфического взаимодействия рыночных сил, инфраструктурных дефицитов и институциональных барьеров в регионе-реципиенте столичной диффузии вносит вклад в развитие теорий пространственной экономики и регионального управления. Актуален и междисциплинарный характер исследования, находящегося на стыке экономики, градостроительства и институционального анализа.

С практической точки зрения, актуальность темы обусловлена критической ролью ИСК для социально-экономической стабильности и стратегического развития не только области, но и всего Северо-Западного федерального округа. Жилищное строительство, создание промышленных и логистических объектов являются ключевыми факторами обеспечения населения доступным жильем, модернизации экономического каркаса территории и повышения ее инвестиционной привлекательности. Нерешенность системных ограничений, выявленных в статье, ведет к нарастанию дисбалансов: перегруженности и социальной напряженности в пригородных районах, стагнации периферии, снижению качества возводимой среды и росту издержек для бизнеса. В условиях импортозамещения и необходимости развития собственной промышленной базы строительной отрасли поиск механизмов снятия этих ограничений становится важнейшей задачей региональной политики, от эффективности которой зависит

конкурентоспособность и устойчивость развития Ленинградской области в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Целью данного исследования является не только выявление и описание ограничивающих факторов, но и их теоретическое осмысление в рамках современных экономико-географических концепций, а также выработка адресных практических рекомендаций. Научная новизна заключается в комплексном рассмотрении ограничений ИСК пристоличного региона через призму взаимодействия рыночных сил и институциональной среды. Гипотеза исследования состоит в том, что ключевым сдерживающим фактором является не отдельные дисфункции, а системное несоответствие между унаследованной инфраструктурой и институтами, с одной стороны, и новыми вызовами пространственного развития агломерации – с другой.

Методологическая база исследования построена на синтезе теоретических подходов и эмпирических методов, включающем, во-первых, теоретический анализ, опирающийся на ключевые концепции пространственной экономики (теория полюсов роста Ф. Перру, новая экономическая география П. Кругмана), институциональную теорию (Д. Норт) и принципы устойчивого развития, что позволило сформировать комплексную аналитическую рамку для интерпретации ограничений; во-вторых, эмпирическую часть, основанную на системном и сравнительном анализе данных официальной статистики (ПЕТРОСТАТ), нормативно-правовых актов регионального и муниципального уровня, отчетов профильных комитетов Правительства Ленинградской области, а также на контент-анализе экспертных оценок и материалов отраслевых исследований, что обеспечило верификацию теоретических положений и выявление конкретных проблемных зон.

Результаты исследования и их обсуждение.

Теоретический фундамент исследования опирается на несколько взаимодополняющих концепций. Прежде всего, это теория полюсов роста Ф. Перру, которая объясняет концентрацию экономической активности вокруг центра притяжения (Санкт-Петербург) [1, 2]. В контексте Ленинградской области это создает эффект «перегрева» ближней периферии (Всеволожский, Гатчинский районы) и стагнации дальней, формируя диспропорции в развитии ИСК по территории региона.

Во-вторых, новая экономическая география П. Кругмана акцентирует внимание на взаимосвязи между эффектами агломерации, транспортными издержками и мобильностью факторов производства [3, 4]. Высокие транзакционные издержки, вызванные административными барьерами и инфраструктурным дефицитом, снижают привлекательность области для инвесторов, несмотря на близость к крупному рынку. Это приводит к субоптимальному размещению строительной активности.

В-третьих, институциональная теория (Д. Норт) позволяет анализировать формальные и неформальные «правила игры», регулирующие строительную деятельность [5]. Сложность и непрозрачность административных процедур, противоречия в градостроительной документации представляют собой высокие транзакционные издержки, которые деформируют инвестиционные потоки и стимулируют поиск рентаориентированного поведения вместо производственной эффективности.

Наконец, концепция устойчивого развития задает рамки для анализа экологических ограничений и конфликтов землепользования, особенно актуальных для прибрежных и природоохранных зон области.

Синтез перечисленных выше подходов позволяет построить комплексную аналитическую рамку, где ограничения рассматриваются на стыке пространственных, экономических и институциональных процессов (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Теоретическая схема взаимодействия факторов, ограничивающих развитие ИСК Ленинградской области

На представленном рисунке схематично изображена система факторов, определяющих функционирование инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) Ленинградской области. В центре схемы расположен сам объект исследования – ИСК Ленинградской области. Он показан как центральный элемент, находящийся под одновременным и взаимным влиянием четырех ключевых групп факторов, которые расположены вокруг него по сторонам.

Сверху на комплекс оказывает давление институциональная среда, которая включает в себя действующие нормы, правила и административные процедуры, регулирующие строительную деятельность. Снизу на него воздействует инфраструктурный каркас, состоящий из инженерных сетей и транспортной системы, которые представляют собой материальную основу для реализации любых проектов. С левой стороны на ИСК влияет пространственный контекст, в частности, положение области в структуре Санкт-Петербургской агломерации и связанные с этим транспортные взаимосвязи и ограничения. С правой стороны расположены факторы рыночной конъюнктуры, такие как потребительский спрос, доступность финансовых ресурсов и состояние кадрового потенциала.

Структура схемы демонстрирует, что инвестиционно-строительный комплекс функционирует не изолированно, а в плотном силовом поле внешних условий. Все четыре группы факторов взаимосвязаны, изменение в одном из блоков неизбежно вызывает цепную реакцию и оказывает влияние на состояние других блоков и, в конечном счете, на центральный элемент – ИСК. Например, ужесточение институциональных норм может повлиять на рыночную конъюнктуру, увеличивая сроки и стоимость проектов, что, в свою очередь, может потребовать коррекции инфраструктурных планов. Таким образом, рисунок наглядно иллюстрирует необходимость системного подхода к анализу и управлению развитием инвестиционно-строительного комплекса региона.

На основе теоретической рамки и анализа данных проведена группировка ключевых ограничений. Для наглядности результаты сведены в Таблицу 1, где факторы ранжированы по степени их влияния на временные и финансовые параметры инвестиционно-строительного проекта.

Таблица 1 – Классификация и оценка влияния ключевых ограничивающих факторов на ИСК Ленинградской области

Группа факторов	Конкретные ограничения	Влияние на сроки проекта	Влияние на стоимость проекта	Распространенность в муниципалитетах
Институциональные	Длительные согласования ППТ и ГПЗУ, межведомственные противоречия	Крайне высокое	Высокое	Высокая, повсеместно
	Неясный правовой статус земель, проблемы с кадастром	Высокое	Высокое	Средняя, очаговая
	Несогласованность действий региональных и муниципальных властей	Среднее	Среднее	Средняя
Инфраструктурные	Дефицит мощностей инженерных сетей (электро-, водоснабжение)	Высокое	Крайне высокое	Высокая в зонах активного спроса
	Перегрузка транспортной инфраструктуры, низкое развитие ОТ	Среднее	Высокое (косвенно)	Высокая в пригородной зоне
Ресурсные и рыночные	Дефицит квалифицированных рабочих и инженерных кадров	Среднее	Высокое	Средняя, растущая
	Высокая стоимость кредитных ресурсов	Низкое	Высокое	Высокая, повсеместно
	Зависимость от импорта материалов и технологий	Среднее (логистика)	Высокое (валютные риски)	Высокая

В представленной таблице содержится систематизированная оценка факторов, ограничивающих развитие инвестиционно-строительного комплекса Ленинградской области. Структура таблицы включает пять столбцов, которые последовательно характеризуют каждый фактор.

Первый столбец обозначает принадлежность фактора к одной из трех основных групп: институциональные, инфраструктурные или ресурсные и рыночные. Вторым столбцом конкретизируется суть ограничения, предоставляя его краткое описание. Третий и четвертый столбцы содержат качественную оценку влияния данного фактора на ключевые параметры инвестиционно-строительного проекта – сроки его реализации и итоговую стоимость. Оценка дается по шкале от «низкого» до «крайне высокого». Пятый столбец описывает территориальную распространенность каждого ограничения в муниципальных образованиях области, указывая на его повсеместный, очаговый или локализованный характер.

Содержание таблицы наглядно демонстрирует структуру проблем. Среди институциональных факторов наиболее критичными, по данным таблицы, являются административные барьеры в виде длительных согласований проектной документации, которые повсеместно создают крайне высокие риски задержек. В инфраструктурной группе лидером по негативному влиянию, особенно на стоимость проекта, выступает дефицит мощностей инженерных сетей, остро проявляющийся в зонах активного строительного спроса. В блоке ресурсных и рыночных ограничений наиболее универсальное и сильное воздействие на финансовую модель проекта оказывает высокая стоимость кредитных ресурсов, отмечаемая как повсеместное явление. Таким образом, представленная таблица не только перечисляет проблемы, но и позволяет провести их сравнительный анализ по степени воздействия и географическому охвату, выявляя приоритетные направления для вмешательства региональных властей.

Анализ статистики ввода жилья и опросов девелоперов позволяет сделать вывод о доминировании инфраструктурных и институциональных ограничений. Их сочетание создает «эффект бутылочного горлышка»: даже при наличии инвестиционных намерений и спроса на рынке, проекты упираются в невозможность технического присоединения или многолетнее согласование.

Особого внимания заслуживает пространственный аспект. Данные по распределению строительной активности (Таблица 2) подтверждают теоретический тезис о концентрации в «полусе роста» и слабой развитости периферийных территорий.

Таблица 2 – Распределение ввода жилья по районам Ленинградской области в 2025 году

Район (группа)	Доля в общем вводе жилья по области, %	Основной тип застройки	Наличие инфраструктурных ограничений (оценка)
Всеволожский, Гатчинский	~45%	Многоэтажная массовая, коттеджная	Критически высокие
Выборгский, Кировский	~25%	Смешанная, ИЖС	Высокие
Ломоносовский, Тосненский	~15%	ИЖС, точечная многоэтажная	Средние
Остальные районы (восточные и южные)	~15%	ИЖС, точечная малоэтажная, отсутствие крупных проектов	От средних до низких (из-за отсутствия масштабного спроса)

Как видно из таблицы, более 70% строительной активности сосредоточено в непосредственной близости от Санкт-Петербурга, что ведет к кумулятивному нарастанию проблем в этих районах. В то же время, территории с относительно низким уровнем ограничений не привлекают масштабных инвестиций из-за удаленности от центра агломерации и более слабого рыночного спроса, что является яркой иллюстрацией действия пространственных теорий.

Выводы исследования носят прикладной характер и могут быть использованы для корректировки региональной политики.

1. Приоритет инфраструктурного опережения. Необходимо отказаться от практики «догоняющего» развития инфраструктуры. Региональные и муниципальные программы комплексного развития территорий (КРТ) должны стать основным инструментом, при котором инженерная и транспортная инфраструктура создается до или параллельно с выделением земель под застройку. Финансирование должно осуществляться за счет средств областного бюджета, Фонда развития территорий и механизмов ГЧП, чтобы снизить нагрузку на конечного застройщика.

2. Цифровизация и реинжиниринг административных процессов. Цель – переход к «одному окну» и презумпции согласования. Необходимо внедрить сквозную цифровую платформу для прохождения всех этапов согласования проекта, где статус, замечания и ответы всех инстанций были бы видны в режиме реального времени. Следует законодательно закрепить принцип «молчаливого согласия» после истечения определенного срока рассмотрения документации на муниципальном уровне.

3. Дифференцированная пространственная политика. Нельзя применять единый подход ко всей области. Для пригородных перегруженных районов требуется ужесточение градостроительных регламентов в части обязательств застройщика по софинансированию инфраструктуры, упор на реновацию и комплексное освоение. Для периферийных районов необходимы стимулы: упрощенные процедуры, льготные ставки по аренде земель, развитие инженерных каркасов за счет бюджета для создания точек роста.

4. Формирование кадрового резерва. На базе региональных колледжей и вузов совместно с Союзом строителей ЛО и крупными компаниями следует создать отраслевой образовательный кластер. Внедрить программы дуального обучения, целевой подготовки и повышения квалификации по наиболее дефицитным специальностям, аккредитованным по международным стандартам.

5. Стимулирование локализации производства стройматериалов. Через институты развития (например, Корпорация развития Ленинградской области) оказывать поддержку проектам по созданию производств современных строительных материалов и элементов на территории области. Это снизит логистическую зависимость и создаст новые рабочие места.

Реализация данных мер требует консолидированных усилий региональных властей, бизнес-сообщества и профессиональных объединений. Ключевым условием успеха является переход от реагирования на проблемы к стратегическому планированию, основанному на понимании системной взаимосвязи теоретически выявленных факторов.

Вывод. Проведенное исследование показало, что ограничения развития ИСК Ленинградской области носят комплексный и взаимосвязанный характер. Теоретический анализ в рамках концепций пространственной экономики и институционализма позволил выявить неслучайность и системность этих ограничений. Они являются следствием объективных процессов агломерации, накладывающихся на унаследованную институциональную и инфраструктурную базу, не адаптированную к новым вызовам.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации носят не общий, а адресный и приоритизированный характер, вытекающий из проведенного эмпирического анализа и теоретического осмысления. Снятие ограничений невозможно точечными мерами; требуется системная трансформация подходов к территориальному планированию, регулированию и инфраструктурному развитию. Только такой путь позволит превратить инвестиционно-строительный комплекс из источника социально-экологических напряжений в драйвер сбалансированного и устойчивого развития всего региона.

Список источников

1. Перру Ф. Экономическое пространство: теория и приложения: пер. с англ. / Ф. Перру // Пространственная экономика. – 2007. – № 2. – С. 77–93.
2. Минакир, П. А. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология / П. А. Минакир, А. Н. Демьяненко // Экономическая наука современной России. – 2010. – № 3(50). – С. 7-25.
3. Кругман П. Пространственная экономика: города, регионы и международная торговля // Мировая экономическая мысль. Т.5. – М.: Мысль, 2004.
4. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography // Journal of Political Economy. – 1991. – Vol. 99. – No. 3. – P. 483-499.

5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
6. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
7. Nelson R. National Innovation Systems. A Comparative Analysis. – Oxford: Oxford University Press. 1993.
8. Lundvall B. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. – L.: Pinter Publishers. 1992.
9. Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области на период до 2035 года. – Правительство Ленинградской области.
10. Грицай О.В., Иоффе Г.В., Трейвиш А.И. Центр и периферия в региональном развитии. – М.: Наука, 1991. – 168 с.
11. Киварина М.В. Стратегические приоритеты сбалансированного развития региона: экономика, социум, экология / М.В. Киварина, В.А. Третьяков // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 11. – С. 216-226. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.57.028.
12. Полянин А.В. Методологические проблемы «региональной экономики» и «пространственной экономики» с позиции сложных экономических систем / А. В. Полянин // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4(57). – С. 234-238.

Сведения об авторах

Киварина Мария Валентиновна, д.э.н., профессор кафедры цифровой экономики и управления, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

Третьяков Владимир Александрович, соискатель направления подготовки «Региональная и отраслевая экономика», ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого», Великий Новгород, Россия.

Information about the authors

Kivarina Mariya Valentinovna, D.E., Professor of the Department of Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia. ORCID: 0000-0002-8533-4573.

Tretyakov Vladimir Alexandrovich, Postgraduate student in the field of Regional and Sectoral Economics, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia.