JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

No.12,2025

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

ISSN 2782-4586

DOI 10.26118/2782-4586.2025.43.11.044

JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

2025, no.12

Scientific-practical journal

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Kivarina Maria Valentinovna – Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Economics and Management of Yaroslav 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 TechnologicalUniversity.

Razumovskaya Elena Aleksandrovna – Doctor of Economics, Associate Professor, 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.

Chebotarev 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 1702.2023 Extract from the register of registered mass media as of 02/20/2023Registration number and date of the decision on registration:
series El 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.

ЖУРНАЛ МОНЕТАРНОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Выходит двенадцать раз в году

Научно-практический журнал

ISSN 2782-4586

2025, № 12

DOI 10.26118/2782-4586.2025.43.11.044

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 Сумгайытского 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.

Гридчина 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 экономии 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, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского федерального университета имени первого президента России Б.Н. Ельцина; профессор кафедры экономики и менеджмент 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 истиутта 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».

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

Чувахина 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 раза в год. Включен в перечень изданий ВАК

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

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

Запись о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77 - 84766 от 1702.2023 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 надзор 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: 31.12.2025. Формат 210х297. 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 общеэкономического 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

Бабаева З. Ш.
Устойчивое развитие сельских территорий: от концептуальных положений к региональным стратегиям…….9-22

Гаврилов К. А.
Стратегическое партнёрство университета и бизнес-сообщества: принципы и пути реализации……...……23-29

Тюкавкин Н.М., Николаева И. В., Королев А. А.
Эволюция неоколониальной архитектоники в системе глобального алюминиевого рынка: компаративный анализ механизмов рентной экстракции и перспективы дезинтеграции периферийных экономик……..….30-41

Тюкавкин Н.М., Николаев П. П., Королев А. А.
Трансформация архитектуры глобального литиевого рынка в условиях неоколониальной гегемонии: компаративный анализ стратегий метрополий и возможностей деколонизации ресурсных экономик…….……..42-56

Вержаковская М. А. , Николаев П. П., Королев А. А.
Стратегическая гибридизация экономических практик в условиях периферийного капитализма: институциональный анализ операционной модели агропромышленного конгломерата «Manuelita»…….57-71

Ибрагимова К. С.,Булатов А. Р.
Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации……..…72-79

Минкин А. В., Сазаева В. В.
Роль образовательной робототехники в формировании человеческого капитала для инженерной сферы: экономический подход……..…..80-86

Ефимов О. В.
Инновационное развитие корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивой трансформации бизнеса…… 87-91

Бульзов С. Е., Подолянец Л.А.
Анализ и использование бенчмаркинга для усиления конкурентных позиций гостиничного сектора Санкт-Петербурга в условиях изменяющегося рынка…….92-100

Фаресова А. Р.
Роль экономической самодостаточности в обеспечении экономического суверенитета страны……..……101-107

Багомедов М. А., Алиева Г. С.
Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в организации……108-113

Багомедов М. А., Алиева Г. С.
Переговоры как метод управления конфликтами в организации…….….114-119

Шамсудинов К.А.
Нейросети в интернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей…….…..120-124

Милантьева А. Ю., Мохначева С. Р., Юрасова И. О.
Построение системы внутреннего контроля за достоверностью ESG-данных с использованием технологий распределенного реестра (blockchain) и искусственного интеллекта…….…..125-131

Кузьмина А. С., Антонова А. А.
Методы оценки эффективности бизнес-процессов: от традиционных подходов до современных технологий……...……132-136

Иванова Л. Н., Ананченко И.В., Зудилова Т.В.
Комбинированная модель прогнозирования для повышения экономической эффективности региональных пассажирских перевозок……...……137-146

Кирюшин С. А.
Совершенствование сетевого планирования для управления логистическими проектами на основе использования цифровых технологий…….…….147-155

Антонова А. А., Зосимова С. Д.
Сравнительный анализ методов моделирования бизнес-процессов:
BPMN, EPC и IDEF0……...……156-162

Ипатов К. П.
Анализ и управление внутренними экономическими рисками с помощью бизнес-аналитики в банковском секторе……..……163-170

Ермишина О.Ф., Власова С.С., Гришкина А.Д.
Анализ состояния рынка аудиторских услуг в РФ……..……..…..171-178

Сафронюк Е. В.
Проблемно-ориентированный анализ необходимая практика для современного предприятия……...….179-185

Романовский Д. В.
Новые возможности для продвижения аккаунтов на онлайн-платформах……..186-190

Розмыслов А. Н., Розмыслова М. А.
Макроэкономические стратегии оптимизации финансово - экономической деятельности регионов…….……...….191-198

Минкин А В., Сазаева В. В.
Экономическая эффективность инвестиций в образовательную робототехнику: анализ затрат и выгод……..199-205

Гафаров М. Г.
Реальные опционы в оценке высокотехнологичных компаний: использование патентных и R&D-показателей для объяснения премий в сделках по слиянию и поглощению…..206-210

Чеченя К. И., Асеев Д. В.
Цифровой рубль в правовой системе России: определение правовой природы, анализ преимуществ и рисков его внедрения……..……..211-216

Ли Цинган, Дун Юэ, Юй Юйлинь
Проблемы и меры противодействия интеллектуальной трансформации логистической системы России на фоне «умных портов»……217-228

Мурлин А. Г., Колесников Д. С., Бгане А. А.
Использование нейросетей при решении задач оптимизации……..229-234

Глазунова Е. З., Зосимова С. Д., Сергеева С. В.
Этика в бухгалтерском учете: анализ принципов, вызовов путей и совершенствования……...….235-240

Егоров П.М.
Государственная политика привлечения молодежи к общественному производству в 1970-1980 гг.: по материалам периодической печати Арктических районов Якутии…...…241-244

Мурзина И. А., Лукьянова К. Д.
Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: первые результаты и стратегические перспективы……...……..245-249

До Вьет Хоан, Зубенко А. В.
Обзор сталелитейной отрасли Вьетнама, её сильных и слабых сторон, а также сравнение политики государственной поддержки сталелитейной промышленности Вьетнама и Российской Федерации……..250-260

Катилина З. Р.
Современные направления развития промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС……...261-267

Антонова А. А.,Чеботков М. С.
Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса в контексте трансформации малого и среднего предпринимательства…….268-274

Шова Н. А., Чумаченко Г. В., Арешин А. А.
Сущность современного экологического маркетинга и тенденции его развития…...275-280

Бачевский Б.Е., Решетняк Е.А., Авдеева В.Н.
Исследование фриланса в контексте современных вызовов……...…..281-288

Кондратьев С.А., Плакся О.В.
Сущность и особенности маркетинга бизнесвзаимодействия на современном этапе развития…….……...…289-293

Кондратьев С.А., Чумаченко Г.В., Вишникин Д.В.
Теоретические аспекты исследования маркетинга бизнесвзаимодействия в условиях экономической интеграции ……..…….294-299

Литвин Р.И., Татарченко Е.Н., Чумаченко Т.В.
Инструменты бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая: сравнительный анализ……...…..300-307

Чумаченко Г.В., Литвин Р.И., Мухина Н.Ю.
Разработка методики мультидимensionного бенчмаркинга для оценки технологической самостоятельности регионов…….……308-316

Безматерных А. О., Захаров Е. А.
Трансформация процесса принятия управленческих решений в торговых организациях с появлением маркетплейсов…….…..317-322

Искандарян. Г.О., Стратович. М.В., Островская. А.С.
Оценки эффективности системы управления бизнесом…….323-326

Тубалец А.А., Стратович М.В., Островская А.С.
Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России…….….327-330

Глухова А.С., Парфенюк М. А., Юрасова И. О.
Импортозамещение и развитие отечественных производителей в промышленности..331-338

Лазарева Н. В., Маккаева Р. С.-А., Гаджиалиева Л. А.
Инновационная траектория импортозамещения: промышленная модернизация региона в условиях санкционной реальности ……...…339-344

Кузнецов О. В., Родионова М. Е.
Финансовые и социокультурные эффекты выставочных проектов как инструмента развития региональной экономики и культурной идентичности (на примере выставок Васнецовых)……..……..345-353

Петрова И.И., Сивцев В. В.
Анализ финансового состояния зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро» Якутии……354-359

Ермишина О.Ф., Гришкина А.Д., Смирнов Е.М.
Внешний аудит в современных реалиях: от аудиторских до консультационных услуг……360-365

Башарова О. Г.,Тимохина А. В.
Кадровая безопасность региона и информационное сопровождение выпускников университета во взаимодействии……..366-375

Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Бекоева А. А.
Роль цифровых сервисов здравоохранения в оптимизации затрат государственных клиник и повышении доступности медицинской помощи.....376-382

Торицына Д.И., Шарапова Н. В., Шарапов Ю. В.
Влияние ESG-факторов на инвестиционную привлекательность отрасли розничной торговли……..…383-388

Кантемирова М. А., Хадарцев А. Ч., Наниева М. А.
Экономический анализ кадрового дефицита в медицине и его влияние на систему здравоохранения (на примере детских поликлиник и узких специалистов).....389-396

Александров Г.А.
Устойчивое будущее: как ESG-инициативы трансформируют нефтехимическую индустрию……...397-402

УДК 334.43.01
DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.58.001

Бабаева Зоя Шапиулаховна
Дагестанский государственный университет

Устойчивое развитие сельских территорий: от концептуальных положений к региональным стратегиям

Аннотация. В представленной научной статье исследуется процесс трансформации теоретической концепции устойчивого развития в конкретные региональные стратегии, применительно к сельским территориям Российской Федерации. Прослеживая эволюцию данной концепции от её философско-экономических истоков до современного институционального оформления в ключевых международных и национальных документах, особое внимание уделяется адаптации принципов устойчивости в работах ведущих российских учёных, подчёркивающих необходимость баланса экономического роста, социальной стабильности и экологической безопасности. В практико-ориентированной части работы проанализированы основные проблемы и особенности внедрения принципов устойчивого развития в региональную политику России, выявлена значительная дифференциация между субъектами Российской Федерации по их отношению к механизмам интеграции принципов устойчивости в комплексные стратегии развития регионов, полученным результатам и возникающим проблемам. К ключевым институциональным барьерам, возникающим в ходе практической реализации концепции устойчивого развития субъектами Российской Федерации, отнесены слабая межведомственная координация, дефицит адаптированных к местным условиям инструментов мониторинга, инерция парадигмы, оценивающей успех развития сельских территорий преимущественно по экономическим показателям. В заключительной части статьи обозначены перспективные направления интеграции целей устойчивого развития в региональное управление, среди которых выделяется (1) использование цифровых технологий для предиктивного моделирования, (2) развитие межрегиональных сетевых альянсов для решения межрегиональных и трансграничных проблем, (3) ориентация на «зелёную» и циркулярную экономику, (4) активное вовлечение гражданского общества и бизнеса в процессы стратегического планирования. Обобщающим выводом является верифицированный тезис о том, что, несмотря на существующие вызовы, устойчивое развитие перестало быть чисто теоретической конструкцией и становится практическим ориентиром для формирования сбалансированной и долгосрочной региональной политики в России.

Ключевые слова: устойчивое развитие, сельские территории, региональные стратегии, экологическая безопасность, социальная стабильность, экономический рост, региональная политика.

Babaeva Zoya Shapiulakhovna
Dagestan State University

Sustainable development of rural areas: from conceptual provisions to regional strategies

Abstract. This research article examines the transformation of the theoretical concept of sustainable development into specific regional strategies for rural areas of the Russian Federation. Tracing the evolution of this concept from its philosophical and economic origins to its current institutional formulation in key international and national documents, it pays particular attention to the adaptation of sustainability principles in the works of leading Russian scholars, who

emphasize the need to balance economic growth, social stability, and environmental safety. The practice-oriented section of the paper analyzes the key challenges and specifics of implementing sustainable development principles in Russia's regional policy, revealing significant differences between the constituent entities of the Russian Federation in their attitudes toward mechanisms for integrating sustainability principles into comprehensive regional development strategies, the results obtained, and the challenges they face. Key institutional barriers encountered during the practical implementation of the sustainable development concept by Russian constituent entities include weak interdepartmental coordination, a shortage of monitoring tools adapted to local conditions, and the inertia of a paradigm that primarily evaluates rural development success based on economic indicators. The final section of the article outlines promising areas for integrating sustainable development goals into regional governance, including (1) the use of digital technologies for predictive modeling, (2) the development of interregional network alliances to address interregional and cross-border issues, (3) a focus on the green and circular economy, and (4) the active involvement of civil society and business in strategic planning processes. The final conclusion is a verified thesis that, despite existing challenges, sustainable development has ceased to be a purely theoretical construct and is becoming a practical guideline for the formation of a balanced and long-term regional policy in Russia.

Keywords: sustainable development, rural areas, regional strategies, environmental safety, social stability, economic growth, regional policy.

Введение. Многие годы аграрная наука была сосредоточена исключительно на вопросах эффективности сельскохозяйственного производства, перспективных формах его организации, возможностях государственной политики поддержать сельхозтоваропроизводителей в их стремлении к достижению высоких результатов в растениеводстве, животноводстве, лесном хозяйстве, аквакультуре. Такое сосредоточение ученых, политиков и практиков на производственных вопросах сельского развития выстраивалось на преобладающей долгие годы научной парадигме о том, что экономические успехи являются ключевыми для функционирования территорий, а возникающие в ходе их достижения проблемы будут решаться автоматически [1]. В итоге, сегодняшние реалии демонстрируют широкие опции развития производства на основе достижений научно-технического прогресса, с одной стороны, и новые сложности и задачи, возникающие в социальной сфере и в сфере экологии – с другой. Острота таких задач, одновременно с отрицательными следствиями изменения климата и обострения геополитической обстановки, обусловила возникновение перед обществом и наукой сложной дилеммы, одно из положений которой по-прежнему склоняется к динамичному развитию экономики и перманентному экономическому росту, а другое – к усилению внимания социальным и экологическим вопросам сельского развития.

Признание того, что технические и технологические инновации могут обернуться для сельских территорий серьёзными трудностями и потерями социального, экологического, культурного (и иного) плана, угрожая даже деградацией сельских территорий, способствовало формированию особой научной концепции – концепции устойчивого развития, ставшей неотъемлемым атрибутом научных исследований в последние годы. Хотя, на первый взгляд, наукой за это время накоплено столько значимых публикаций по вопросам устойчивого развития общества и отдельных его сегментов, что учёным можно сосредоточиться только на практико-ориентированных аспектах исследований, условия функционирования сельского хозяйства (как и экономики в целом), среда развития сельских территорий (в общей сложности – целых стран и регионов) изменились настолько, что прежние подходы к достижению сформулированных обществом критериев и показателей устойчивости трансформируются кардинально, как и сами критерии и показатели [2]. На этом фоне актуальным становится не только спецификация новых подходов к устойчивости, но и определение соответствующих региональных стратегий, способствующих успешной реализации сформулированных концепций. Именно

этим вопросам, в частности тому, как можно оптимально увязать выдвинутые учеными методологические положения с региональными программами развития, посвящается исследование, результаты которого представлены в данной научной статье.

Материал и методы исследования. Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, базирующийся на принципах системного анализа, что позволяет рассматривать устойчивое развитие территорий как многокомпонентную систему, интегрирующую экономические, социальные и экологические взаимосвязи. Целью работы является анализ трансформации теоретических положений концепции устойчивого развития в конкретные региональные стратегии, в связи с чем в исследовании использованы такие методы, как (1) историко-ретроспективный анализ, реализованный для выявления генезиса и эволюции концепции от её идейных предпосылок в трудах классиков экономической и философской мысли (Ф. Кенэ, Т. Мальтуса, В. Парето) до её современного институционального оформления в ключевых международных документах, (2) сравнительно-аналитический метод, применённый для систематизации и сопоставления различных научных подходов к определению устойчивого развития, представленных в работах ведущих российских учёных (Н. Ф. Реймерса, С. Н. Бобылева, В. И. Данилова-Данильяна, А. Г. Гранберга и других), (3) институциональный анализ, направленный на оценку механизмов интеграции принципов устойчивого развития в систему государственного управления и стратегическое планирование на национальном и региональном уровнях, (4) обзорно-аналитический метод, апробированный для критического осмысления того, как региональные стратегические инициативы согласуются с методологией устойчивого развития и как должно быть институционализировано управление этим процессом в рамках региональной сельской политики. Материалом исследования послужили научные публикации и монографии отечественных и зарубежных авторов по проблемам устойчивого развития, официальные документы ООН и Российской Федерации, формирующие нормативно-стратегические рамки достижения устойчивости, а также аналитические отчёты, отражающие практику реализации соответствующих принципов в субъектах Российской Федерации. Сочетание указанных методов позволило осуществить переход от теоретического обобщения накопленных знаний к выявлению специфики и проблем формирования региональных стратегий устойчивого развития сельских территорий в современных российских условиях.

Результаты исследования и их обсуждение. Начать следует с того, что, как известно, работы посвященные сохранению экологии, среды обитания человека (как и растительного и животного мира), появились задолго до того, как был сформулирован научный термин «устойчивое развитие». Как считают современные исследователи, предпосылки формирования концепции устойчивого развития можно встретить в работах Ф. Кенэ, Т. Мальтуса, В. Парето [1]. Останавливаясь на отдельных эпизодах разумного отношения к природе, к сохранению невоспроизводимых ресурсов, к проблемам социальной справедливости и равенства, философы и экономисты закладывали новое восприятие мира и высказывали новые мысли, положенные затем в основание концепции устойчивого развития как таковой.

Пройдя длинный эволюционный путь от трудов перечисленных авторов до современных работ по устойчивому развитию территорий, охватив исследования Г. Хоттелинга, У. Ростоу, Р. Нельсона, С. Уинтера, концепция находила отражение в различных институциональных документах, как национальных, так и международных, среди которых наиболее значимым является доклад «Наше общее будущее» (доклад Международной комиссии ООН по окружающей среде и развитию, опубликованный в 1987 г.), в котором «устойчивое развитие» определяется как «развитие, удовлетворяющее потребности нынешнего поколения, но не ставящее под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять их собственные потребности» [3]. Важно отметить, что осознание общественностью и учеными того факта, что динамичный экономический рост не сопровождается (в рамках преобладающей парадигмы развития) естественным решением

социальных и экологических проблем, привело к обсуждению возможных (альтернативных) путей развития человечества в направлении устойчивости, а яркое проявление в одних регионах и странах некоторых климатических аномалий, в других – социальной нестабильности, подвело международное сообщество к формулированию современной и действенной концепции устойчивого развития, к детальной разработке практических инструментов её реализации. Как итоге, устойчивое развитие рассматривается как единственный путь к долгосрочному благополучию всего человечества [3]. Основные положения предложенного в отмеченном докладе подхода касаются и экономики, и социальных аспектов, и экологии (таблица 1).

Таблица 1 – Основные положения доклада «Наше общее будущее»

Положение	Суть
Взаимосвязь экологии и экономики	Экономический рост невозможен без сохранения окружающей среды и устойчивого использования ресурсов.
Межпоколенческая справедливость	Удовлетворение потребностей не должно происходить за счёт будущих поколений.
Социальное измерение устойчивости	Важны не только природа и экономика, но и устранение бедности, равенство, доступ к ресурсам, образованию и здравоохранению.
Глобальное сотрудничество	Проблемы устойчивости требуют совместных действий на международном уровне.
Технологии и инновации	Прогрессивные технологии рассматриваются как инструмент решения экологических и социальных проблем.
Переосмысление потребления	Необходим отказ от чрезмерного потребления и неустойчивых моделей производства.

Источник: составлено автором на основе изучения содержания Доклада «Наше общее будущее [3]

Озвученные почти сорок лет назад положения доклада ценны и сегодня тем, что они позволяют чётко и системно представить развитие общества как единство экономического развития, безопасной экологии и социальных достижений. В практическом плане, концепция устойчивого развития, изложенная в этом документе, стала основой международной экологической и экономической политики. При этом важно, что сегодня, спустя десятилетия, идеи доклада до сих пор актуальны, хотя и требуют некоторых корректировок в связи с новыми обстоятельствами.

Интерес представляет определение устойчивого развития, представленное в научных публикациях и в институциональных документах, причём как отечественных, так и в международных. В силу того, что задача данного исследования носит практико-ориентированный характер (определить возможности регионов участвовать в процедурах реализации концепции устойчивого развития сельских территорий), более полезными и адаптированными к российским условиям являются исследования отечественных учёных. В российской экономической науке термин «устойчивое развитие» трактуется в контексте международного подхода, но с учётом национальных особенностей социально-экономического и административного устройства страны. Устойчивое развитие в предлагаемых наукой определениях представляется особым типом развития общества, при котором соблюдается баланс между экономическим ростом, социальной стабильностью и охраной окружающей среды, а также обеспечиваются гарантии для будущих поколений пользоваться теми же ресурсами, что и современное общество.

Одним из первых среди российских учёных системно подошёл к разработке концепции устойчивого развития известный эколог и географ Н. Ф. Реймерс. Подчёркивая,

благодаря своей профессиональной подготовке, роль экологической устойчивости в долгосрочной жизнеспособности общества, Н. Реймерс определял его устойчивое развитие как гармоничное взаимодействие природы и человека. Помимо его главной работы «Природопользование: Словарь-справочник» (1990 г.), основы рационального использования ресурсов для обеспечения устойчивого развития заложены в других его публикациях, таких как «Надежды на выживание человечества. Концептуальная экология» (1992 г.), «Экология: теория, законы, правила, принципы и гипотезы» (1994 г.). Известный учёный, акцентируя внимание на необходимости системного подхода к решению экологических проблем и устойчивому развитию общества, сформулировал практические аспекты природоохранной деятельности, подчеркнул её значение для устойчивого развития, а в итоге, его работы оказали значительное влияние на формирование экологической политики и понимание устойчивого развития в стране.

В свою очередь С. Н. Бобылев, экономист по специальности, д. э. н., профессор МГУ, также являясь одним из ведущих российских специалистов по устойчивому развитию, подчёркивает необходимость интеграции экономической, социальной и экологической составляющих в рассматриваемом определении и представляет его следующим образом: устойчивое развитие – это такое развитие общества, которое обеспечивает удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без ущерба для будущих поколений, с одновременным сохранением природной среды и обеспечением социальной справедливости [5]. Являясь ещё и автором учебника «Экономика устойчивого развития» (подготовлен коллективом под общей редакцией В. И. Данилова-Данильяна и Н. А. Пискуловой), С. Н. Бобылев развивает концепцию устойчивого развития спецификацией современных экологических проблем и некоторых новых аспектов устойчивости, которые затем были учтены в ходе определения контента концепции «зеленой экономики», содержания климатической политики, особенностей участия бизнеса, государства и гражданского общества в реализации программ устойчивого развития [5]. Кроме сугубо научных публикаций, конструктивные предложения по продвижению концепции устойчивости отражены автором в национальных докладах и аналитических отчётах, используемых при разработке различных государственных программ.

Выдающийся российский экономист-эколог В. И. Данилов-Данильян, будучи академиком Российской академии наук, также как и ранее отмеченный автор (Н. Ф. Реймерс), сосредоточил исследования на вопросах экологической безопасности и разработке стратегии устойчивости. В результате, он является соавтор программ по устойчивому развитию и охране окружающей среды, основная идея которых – экологически ориентированный экономический рост, главными посылами которого являются (1) ограниченность природных ресурсов, (2) необходимость перехода к ресурсосберегающим и безотходным технологиям, (3) включение экологических факторов в механизмы планирования и организации хозяйственной деятельности [6]. Обладая глубокими теоретическими и практическими знаниями, В. И. Данилов-Данильян стал одним из авторов документа «Концепция перехода РФ к устойчивому развитию» (1996 г.), в котором всесторонне были определены приоритеты устойчивого развития в российском контексте, институциональные меры по обеспечению экологической безопасности, принципы межотраслевого согласования интересов в ходе реализации концепции устойчивого развития. Критика экстенсивной модели развития, основанной на наращивании материального производства без учета экологических ограничений и ведущей к деградации окружающей среды, а также основы экологической экономики как междисциплинарного направления, соединяющего экономическую теорию с экологическими законами, изложены в различных работах В. И. Данилова-Данильяна («Экономика и экология: надежды и иллюзии», «Россия: устойчивое развитие или экологический кризис», «Экономика и окружающая среда» (в соавторстве с И. Д. Пестряковым), «Проблемы устойчивого развития и экологической безопасности России» и

др.). Системную работу по формулированию новых подходов применительно к устойчивости и адаптации международных представлений о ней ведут и другие учёные, а именно, А. Г. Гранберг (им высказаны идеи по региональному устойчивому развитию и пространственному распределению ресурсов), Ю. А. Израэль (исследовал взаимосвязь устойчивого развития и климатической политики) и другие ученые. Современные исследования представителей российского научного сообщества можно систематизировать по высказанным ими основным идеям и предложенным относительно изучаемого феномена определениям (таблица 2).

Таблица 2 – Систематизация научных публикаций российских учёных по проблемам устойчивого развития

Автор	Определение / Подход	Пример работы	Особенности вклада
Н. Ф. Реймерс	Тип развития, при котором сохраняется экологический потенциал биосферы и возможности жизнедеятельности будущих поколений.	Реймерс Н. Ф. «Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы)» (1994)	Один из основоположников эколого-экономического подхода.
С. Д. Бодрунова	Социально-экономическая сбалансированность, основанная на институтах, праве и инновациях.	Бодрунова С. Д. «Глобализация, устойчивое развитие и Россия» (2003)	Подчёркивает институциональные аспекты и влияние глобализации.
И. П. Силантьев	Способность экономики к самовоспроизводству при ограниченности ресурсов и внешней нестабильности.	Силантьев И. П. «Проблемы устойчивого развития и ресурсообеспечен-ности экономики» (2008)	Формирует понятие «воспроизводственной устойчивости».
А. А. Петров	Развитие должно обеспечивать сохранение человеческого капитала, ресурсов и инновационное обновление.	Петров А. А. «Устойчивое развитие в системе стратегического планирования» (2007)	Делает акцент на роли образования и инноваций.
А. Г. Гранберг	Сбалансированное территориально-отраслевое развитие системы народного хозяйства.	Гранберг А. Г. «Основы региональной экономики» (2001)	Развивает идеи пространственного развития и межрегиональной устойчивости.
О. Л. Кузнецова	Базируется на эффективном управлении территориями и согласовании интересов государства и общества.	Кузнецова О. Л. «Региональная политика устойчивого развития» (2010)	Фокус на региональной экономике и институциональной поддержке устойчивости.

Автор	Определение / Подход	Пример работы	Особенности вклада
И. И. Лукьянова	Баланс между экономическим ростом, социальной стабильностью и экологической безопасностью.	Лукьянова И. И. «Социальная устойчивость как фактор устойчивого развития региона» (2015)	Уточняет социальный аспект устойчивости, акцентируя внимание на уровне жизни и справедливости.

Источник: составлено автором на основе изучения соответствующих публикаций.

Безусловно, даже если не касаться самых современных исследований, список авторов, работы которых посвящены построению и уточнению концепции устойчивого развития в доковидную эпоху (начиная с 2019 г. появилось много обстоятельств, существенно изменивших среду общественного развития, и первое из них – пандемия коронавируса COVID-19), можно было бы продолжить [7]. И всё же, при всём разнообразии определений устойчивости, ключевыми их пунктами является (1) баланс распределения имеющихся ресурсов между поколениями, (2) единство экономических, социальных и экологических аспектов устойчивости, (3) ограниченные возможности локальных подходов к решению социальных и экологических проблем, (4) обязательность решения вопросов по достижению устойчивости с использованием междисциплинарных наработок.

Скрупулёзный анализ существующих ранее парадигм устойчивости, предпринятый представителями разных дисциплин (экономистами, социологами, экологами, политологами), детерминировал появление в концепции устойчивого развития ряда новых научно обоснованных гипотез [8]. Первая касается отсутствия прямой корреляции между экономическим ростом и благосостоянием, а потому необходимости активного участия различных заинтересованных субъектов в достижении социальной гармонии и продвижении идей экологической безопасности по мере положительной экономической динамики. Вторая – различий в социально-экономических и исторических условиях развития стран и регионов, что обусловливает отсутствие единого (унифицированного) подхода к обеспечению экономической, социальной и экологической устойчивости и, как следствие, невозможность импортирования проявившего себя положительно опыта развитых стран, к примеру, в страны развивающиеся. Третья – сложностей в достижения устойчивого развития отраслей экономики путём использования сугубо секторального подхода, в связи с чем представители теории устойчивого развития, как правило, связаны с междисциплинарными исследованиями, системным анализом, межсекторальными изысканиями. Четвертая – ограниченных опций, которыми обладает общество для предотвращения экологических катаклизмов и социальных бедствий даже в условиях технического прогресса, что обусловливает поиск новых методов решения возникающих задач по достижению устойчивости.

Несмотря на то, что все предложенные наукой определения устойчивого развития кажутся, на первый взгляд, простыми и понятными, основные их элементы, изложенные выше, несут в себе много сложностей и проблем. Достижение одних целей, как правило, вступает в противоречие с другими, а разработанные учёными конкретные инструменты для обеспечения устойчивости часто конфликтуют друг с другом. Как следствие, появляются вопросы, требующие измерений, оценок и анализа, ограничения в решении которых связаны с тем, что каждый элемент стабильности представляет собой целостную систему (экономическую, социальную, экологическую), а человеческое общество является лишь частью общей более сложной системы. Как известно, общее не может функционировать должным образом без надлежащего функционирования его отдельных частей. Именно поэтому возникает необходимость идентификации отдельных компонентов системы и разработки индикаторов, информирующих о состоянии системы в целом и её компонентов в частности. В последние годы, в связи с этим, появляются работы не сугубо

теоретического плана, а направленные на моделирование критериев и показателей устойчивого развития [9; 10].

Наибольшую сложность (и с точки зрения оценок, и с позиции реализации) имеет инкорпорация в концепцию устойчивого развития социальной компоненты развития и её включение в доминирующую ныне парадигму. В последние десятилетия она включает в себя проблемы равенства, социальной справедливости, демократического управления, борьбы с безработицей и бедностью [11]. Причём, социальные вопросы находятся в тесной взаимной корреляции не только с уровнем экономического развития, но и с состоянием окружающей среды и экологической компонентой теории устойчивости. Так, ухудшение демографической ситуации и деградация некоторых сельских территорий наносят урон сельской экосистеме. Не менее пагубное влияние оказывает избыточное давление экстенсивного производства на леса, реки и окружающие города территории, которые, по сути, являются средой обитания человека.

Исследования в данном направлении (взаимосвязь экономики, социальной сферы и экологии) приводят к тому, что условиями реализации современных региональных стратегий устойчивого развития становятся: (1) понимание того, что многие сегодняшние проблемы являются по своей природе политическими, социальными или моральными (далеко не всегда связаны с ограниченностью ресурсов), (2) многозадачность государственной политики и её переориентация с сугубо экономических проблем на поддержание удовлетворительного состояния окружающей среды, обеспечение экономической безопасности и социальной справедливости, (3) усиление ответственности общества за состояние экосистемы и социальное равенство, (4) изменение международной политики с её продвижением в направлении кооперации (вместо противостояния) и уважения национального суверенитета, (5) совершенствование институциональной системы и механизмов, применяемых для реализации стратегий устойчивого развития на всех организационных уровнях.

Завершая в большей степени теоретическую часть работы, важно обратить внимание на то, что, несмотря на кажущуюся простоту, содержание, заложенное в феномен «устойчивое развитие», не так однозначно, так как предполагает достижение сложного баланса между стремлением человека к лучшим условиям жизни, с одной стороны, и необходимостью защиты природных ресурсов (экосистемы) – с другой. Кроме того, концепция устойчивости не рассматривается в настоящее время лишь в качестве теоретической конструкции, а фиксируется в различных институциональных документах (международных и национальных), отражая в них основные цели устойчивого развития. При этом, документы любого уровня и типа (стратегии, программы, проекты) преследуют одновременно достижение трёх видов целей, а именно, интегрируют в свой контент цели экономической устойчивости (стабильность и эффективность национальной экономики), социальной устойчивости (повышение качества жизни, снижение уровня бедности, справедливый доступ к ресурсам), экологической устойчивости (рациональное природопользование и защита природной среды). Нельзя не упомянуть, что на международном уровне для реализации концепции устойчивости первоначально был принят документ «Цели развития тысячелетия» (Millennium Development Goals, MDGs), представляющий собой глобальную повестку, принятую ООН на Саммите тысячелетия ООН 6-8 сентября 2000 г. для борьбы с бедностью и неравенством в мире, а затем, 25 сентября 2015 года на Саммите ООН по устойчивому развитию, который проходил в штаб-квартире ООН в Нью-Йорке, были приняты 17 целей устойчивого развития. Они вошли в резолюцию ООН под названием «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (англ. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development) [12]. Как и следовало из разработанной к тому времени концепции, новая повестка развития включила 17 целей и 169 задач, охватывающих три измерения устойчивого развития, а именно, экономическое, социальное и экологическое.

Учитывая, что институциональные условия реализации концепции устойчивости не ограничиваются перечисленными декларациями и повестками, хотя они действительно являются содержательными и основными, следует привести и другие международные документы, причём как общие, так и отраслевые (таблица 3).

Таблица 3 – Международные документы по устойчивому развитию

Документ	Год	Место принятия	Содержание
Парижское соглашение по климату	2015	COP21, Париж	Глобальное соглашение по снижению выбросов парниковых газов.
Нью-Йоркская декларация по беженцам и мигрантам	2016	Генассамблея ООН	Основы международной миграционной политики.
Глобальный договор ООН (UN Global Compact)	2000	ООН	Добровольная инициатива бизнеса по поддержке принципов устойчивого развития.
Sendai Framework for Disaster Risk Reduction	2015	Сендай, Япония	Стратегия по снижению риска бедствий до 2030 года.
Addis Ababa Action Agenda	2015	Аддис-Абеба	Финансовая стратегия для достижения ЦУР.
UNESCO ESD Roadmap	2020	ЮНЕСКО	Программа по устойчивому развитию через образование.

Источник: составлено автором на основе изучения соответствующих официальных документов.

Следует отметить, что Российская Федерация официально поддерживает и участвует в реализации ключевых международных документов по устойчивому развитию, включая Повестку дня до 2030 года и сформулированные в ней цели устойчивого развития (Российская Федерация подписала её вместе с другими странами, приняв на себя обязательства по реализации всех 17 целей устойчивого развития). Россия участвует в глобальных климатических соглашениях, включая Парижское соглашение, которое она ратифицировала в 2019 году. Организуя их реализацию, Министерства РФ (Минэкономразвития, Минприроды, Минобрнауки и др.) адаптируют международные цели в свои программы. Что касается сугубо национальных документов, в феврале 2015 г. Правительство Российской Федерации утвердило Стратегию устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года [13], а в июле 2020 г. Президент Российской Ф В. В. Путин подписал Указ № 474 «О национальных целях развития РФ до 2030 года» [14], обозначив в нём в качестве основного сохранение населения и его здоровья, цифровую трансформацию, комфортную среду проживания, экологическое благополучие, экономический рост и занятость.

Анализ современной региональной политики Российской Федерации в аспекте устойчивого развития сельских территорий позволяет выявить комплексный, но находящийся в стадии активного формирования подход, который постепенно смещается от исключительно производственно-экономической парадигмы к более сбалансированной модели [15]. Как уже было отмечено, национальные стратегические рамки задаются Указом Президента РФ №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», где ключевые ориентиры – сохранение населения, улучшение его здоровье, создание комфортной и безопасной среды для его проживания, расширение спектра возможностей для самореализации и развития талантов. Очевидно, что они не дублируют напрямую структуру целей устойчивого развития ООН, но находятся с ними в тесной концептуальной взаимосвязи, идентифицируя социальное благополучие и качество окружающей среды в качестве основ долгосрочного регионального развития. На

отраслевом уровне эта логика находит отражение в Государственной программе «Комплексное развитие сельских территорий» и в основах агропродовольственной политики, реализуемых регионами, где традиционные цели наращивания производства и достижения продовольственной безопасности всё чаще дополняются подцелями по улучшению жилищных условий, модернизации социальной инфраструктуры и созданию комфортной среды в границах сельской местности [16].

Однако нельзя не заметить, что на региональном уровне наблюдается существенная дифференциация в понимании и реализации принципов устойчивости [17; 18]. Ряд субъектов Российской Федерации, такие как Республика Татарстан, Белгородская область, Краснодарский край, разработали и внедряют собственные региональные стратегии устойчивого развития, в которых делается попытка увязать поддержку агробизнеса с мерами по социальной поддержке сельского населения, развитию сельского туризма, экологизации производства и благоустройству. В то же время для многих регионов, особенно депрессивных и с низкой плотностью населения, характерен сохраняющийся дисбаланс, основу которого составляет тот факт, что региональная политика зачастую остаётся реактивной и фрагментарной, сосредоточенной на решении острых текущих проблем (таких как безработица, ветхое жильё, деградация инфраструктуры) без их интеграции в единую долгосрочную схему устойчивого развития, учитывающую экологические ограничения и необходимость сохранения человеческого капитала. Кроме того, ключевым институциональным вызовом остаётся слабая координация между различными ведомствами (министерствами сельского хозяйства, экономики, природных ресурсов, социальной политики) на региональном уровне, что приводит к тому, что экономические, социальные и экологические меры реализуются разрозненно, а иногда и вступают в противоречие друг с другом. Таким образом, с одной стороны, существующая региональная политика демонстрирует растущее осознание необходимости следования принципам устойчивости, что закреплено в стратегических документах высшего уровня, с другой стороны, её практическая реализация на местах сталкивается с проблемами (1) системной координации, (2) недостатка адаптированных к местным условиям инструментов и индикаторов, (3) инерцией прежнего подхода, оценивающего успех развития сельских территорий преимущественно через объёмы валовой сельхозпродукции.

В целом же необходимо отметить, что интеграция целей устойчивого развития в региональные стратегии Российской Федерации сегодня представляет собой не декларативную, а практическую задачу, открывающую значительные возможности для системной модернизации территориального управления [19]. В текущих условиях эта интеграция реализуется, в первую очередь, через процесс локализации национальной повестки устойчивости, которая находит свое отражение в региональных проектах и программах. Цели устойчивого развития, специфицированные в международных и национальных документах, выступают в этом случае в качестве универсальной структурной рамки, позволяющей согласовать разрозненные отраслевые планы развития региона (развитие сельского хозяйства, ЖКХ, образования, здравоохранения) в единый комплекс, нацеленный на сбалансированный результат. Это создает основу для преодоления ведомственной разобщенности и перехода от решения точечных проблем к управлению долгосрочными трендами. Так, уже сегодня в некоторых пилотных регионах демонстрируется эффективность использования специально адаптированных панелей индикаторов, основанных на целях устойчивого развития, для мониторинга и оценки эффективности социально-экономической политики [20]. Такие индикаторы, выходя за рамки традиционных валовых показателей, позволяют измерять реальное качество жизни, состояние окружающей среды и уровень социального неравенства, что крайне актуально для сельских территорий, где эти проблемы стоят наиболее остро. Кроме того, цели устойчивого развития служат действенным инструментом привлечения региональных инвестиций, так как все больше финансовых институтов и национальных фондов

ориентируются на проекты, соответствующие принципам (экологического, социального и корпоративного управления), напрямую коррелирующим с целями устойчивости.

И наконец, в будущем возможности интеграции положений анализируемой концепции в региональные инициативы и практики будут расширяться и трансформироваться под влиянием нескольких мегатрендов. Во-первых, это неизбежная цифровизация управления [21], а именно, внедрение технологий больших данных, геоинформационных систем и искусственного интеллекта, позволяющее создать «цифровых двойников» регионов, с помощью которых можно будет моделировать последствия принимаемых стратегических решений для всех трех компонент устойчивости (экономической, социальной и экологической). Причем необходимо подчеркнуть, что это выведет стратегическое планирование на качественно новый уровень, сделав его предиктивным и основанным на широком спектре фактических данных. Во-вторых, усилится роль сетевого взаимодействия, в результате которого регионы будущего будут вынуждены активнее обмениваться лучшими практиками и создавать межрегиональные альянсы для решения трансграничных проблем, таких как изменение климата, управление водными ресурсами, развитие логистических коридоров для экологически чистой продукции. Как результат, концепция устойчивого развития, будучи изначально глобальной, все чаще составляет естественную идеологическую основу для межрегионального сотрудничества [22]. В-третьих, ключевым фактором региональной динамики становится запрос на «зеленую» и циркулярную экономику [23], вследствие чего региональные стратегии фокусируются не на экстенсивном освоении ресурсов, а на создании замкнутых производственных циклов, развитии возобновляемой энергетики и «зеленого» сельского хозяйства, что напрямую отвечает целям, связанным с климатом, ответственным потреблением и инновациями. В-четвертых, интеграция концепции устойчивого развития в региональные стратегические подходы невозможна без активного включения гражданского общества и бизнеса в процессы управления территориальным развитием [24]. Платформы гражданского участия, краудсорсинг решений и механизмы публичной отчетности властей по конкретным целям устойчивости становится стандартом, повышающим легитимность и эффективность региональных стратегий. В это отношении, интеграция анализируемой концепции и ее целей в региональные стратегии и программы эволюционирует от формального учета в институциональных документах к созданию с их помощью целостной экосистемы управления, где долгосрочная устойчивость становится главным критерием успеха и конкурентоспособности региона.

Заключение. Проведённое исследование подтверждает, что концепция устойчивого развития перестала в последние десятилетия быть исключительно теоретической конструкцией и превратилась в необходимый практический ориентир для формирования региональных стратегий развития сельских территорий Российской Федерации. Основные результаты проведенной работы можно систематизировать по её разделам и сформулировать следующим образом. Первое. Историко-ретроспективный анализ выявил эволюцию данной концепции от её идейных предпосылок в трудах классиков экономической мысли до современного институционального оформления в международных документах и национальных стратегических рамках, таких как Указ Президента РФ №474 «О национальных целях развития до 2030 года». Второе. Исследование показало, что российская научная школа внесла значительный вклад в адаптацию принципов устойчивости к национальному контексту, подчёркивая необходимость баланса между экономическим ростом, социальной стабильностью и экологической безопасностью. Третье. Анализ существующей региональной политики выявил имеющую место дифференциацию в её реализации, причем в самом общем виде она проявляется в том, что одни субъекты Российской Федерации активно интегрируют принципы устойчивости в реализуемые ими стратегии, а другие – сохраняют фрагментарный и реактивный подход, ориентированный на решение текущих проблем без учёта долгосрочных экологических и социальных последствий. Четвертое. Ключевыми

препятствиями на пути эффективной реализации концепции остается слабая межведомственная координация, недостаток адаптированных к местным условиям инструментов и индикаторов, а также инерция прежней парадигмы, оценивающей успех развития сельских территорий преимущественно через объёмы валовой сельскохозяйственной продукции. Пятое. В перспективе дальнейшая цифровизация, развитие сетевого взаимодействия между регионами, ориентация на «зелёную» и циркулярную экономику, а также вовлечение гражданского общества и бизнеса в процессы совместного управления создадут условия для формирования целостной экосистемы устойчивого развития.

Обобщая, констатируем, что, несмотря на достигнутые успехи, Россия сталкивается с рядом проблем, в числе которых неравномерность регионального развития, демографические вызовы, особые экологические угрозы в отдельных регионах страны (загрязнение воздуха, пожары, наводнения), ухудшение внешнеэкономической и геополитической ситуации. И всё же, даже в таких непростых условиях субъекты Российской Федерации демонстрируют стремление к интеграции принципов устойчивости в региональную политику, экономику и социальную сферу, а новые условия регионального развития порождают необходимость в дополнительных научных исследованиях по данной тематике.

Список источников

1. Андрианов В. Д. Концептуальные подходы к разработке стратегии устойчивого развития экономики России до 2030 года // Общество и экономика. 2016. № 7. Р. 5-35.
2. Балашова Е. С., Шарипова С. Р. Генезис теоретических представлений об устойчивом развитии социально-экономических систем // Вестник пермского университета. Экономика. 2019. № 3. С. 371-387.
3. Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ./Под ред. и с послесл. С. А. Евтеева и Р. А. Перелета.– М.:Прогресс, 1989.
4. Бирюков А. Н., Акчурина А. М. Анализ критериев оценки региональной экономической безопасности с учетом индикаторов инвестиционной составляющей // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 4. С. 64-72.
5. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов. Под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна, Н. А. Пискуловой. – М.: Издательство «АспектПресс», 2015. 336 с.
6. Данилов-Данильян, В. И. Экологический вызов и устойчивое развитие – Москва: Прогресс-Традиция, 2000. 414 с.
7. Кадомцева М. Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение // AlterEconomics. 2023. № 1. С. 166-188. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskih-podhodov-i-sovremennoe-videnie (дата обращения: 19.11.2025).
8. Старикова Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Экономика. 2017. № 1. С. 7-17.
9. Бобылев С. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 3. – С. 107-113.
10. Константиниди Х. А., Сорокожердьев В. В., Рубин А. Г. Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России (по итогам научной конференции) // Экономическая наука современной России. 2023. № 1. Р.96-101.
11. Passos Neto G. d. M., Alencar L. H., Valdes-Vasquez R. Multiple-Criteria Methods for Assessing Social Sustainability in the Built Environment: A Systematic Review // Sustainability. 2023. № 15. P. 16231.

12. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года. [Электронный ресурс]. URL: https://docs.un.org/ru/A/RES/70/1 (дата обращения: 19.11.2025).

13. Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 2015 года №151-р) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://static.government.ru/media/files/Fw1kbNXVJxQ.pdf (дата обращения: 19.11.2025).

14. О национальных целях развития РФ до 2030 года. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474. [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726 (дата обращения: 19.11.2025).

15. Ahmed N., Thompson S., Glaser M. Global Aquaculture Productivity, Environmental Sustainability, And Climate Change Adaptability // Environmental Management. 2019. No. 63. P. 159-172.

16. Golovina S. G., Abilova E. V., Golovikhin S. A., Kuznetsova A. R. Innovation as a Factor in Successful Rural Development // BIO Web of Conferences 140. 2024. Vol. 140. P. 03012.

17. Скоморощенко А. А., Тюпаков В. К. Устойчивое развитие сельских территорий как приоритетное направление развития аграрного сектора экономики Краснодарского края // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10, № 2. С. 144-163.

18. Полуянова Н. В., Киреева Н. А., Кублин И. М., Прущак О. В. Региональная социально-экономическая политика и устойчивое развитие: приоритеты развития сельских территорий // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4 (48). С. 144-152.

19. Бовкун-Саасс М. И. Механизмы обеспечения устойчивого развития сельских территорий посредством стимулирования развития АПК // Вестник НГИЭИ. 2025. № 4 (167). С. 71-82.

20. Бахматова А. К., Саришвили М. Г. Механизм достижения целей устойчивого развития в России / Фундаментальные исследования. 2021. № 3. С. 12-16 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42973 (дата обращения: 19.03.2025).

21. Dobrokhotov K. O. Impact of Digitalization on Sustainable Development of Rural Areas // Science and Society. 2020. № 2 (37). P. 50.

22. Knickel K., Almeida A., Galli F. (eds). Transitioning Towards a Sustainable Wellbeing Economy – Implications for Rural-Urban Relations // Land. 2021. Vol. 10 (5). P. 512.

23. Ma H.-W., Shih H.-C., Liao M-I. Circular Economy and New Research Directions in Sustainability. In book: Pursuing Sustainability, OR/MS Applications in Sustainable Design, Manufacturing, Logistics, and Resource Management, 2021. P.141-168.

24. Головина С. Г., Асхабалиев И. Ч., Фёдорова Ж. В. Потенциал теории социальных сетей в достижении устойчивого развития сельских территорий // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2024. № 1. С. 190-204.

25. Бабаева З. Ш. Вопросы инвестиционной привлекательности отраслей экономики региона //Journal of Monetary Economics and Management.- 2022. № 3. С.3-8.

Сведения об авторах

Бабаева Зоя Шапиулаховна, д.э.н., профессор, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия
SPIN-код (РИНЦ): 5444-1530
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2577-7820
Scopus author ID: 57200302422
Researcher ID WoS: АББ-4958-2021

Information about the authors

Babaeva Zoya Shapiulakhovna, Doctor of Economics, Professor, Dagestan State University, Makhachkala, Russia
SPIN code (RSCI): 5444-1530
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2577-7820
Scopus author ID: 57200302422
Researcher ID WoS: ABB-4958-2021

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.23.16.002

Гаврилов Кирилл Антонович
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Стратегическое партнёрство университета и бизнес-сообщества: принципы и пути реализации

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования стратегического партнёрства между высшими учебными заведениями и представителями бизнес-сообщества. Анализируются основные принципы построения эффективного взаимодействия, выделяются ключевые уровни организации партнёрских отношений, предлагаются механизмы реализации сотрудничества. Особое внимание уделяется вопросам оценки результативности партнёрства и созданию условий для устойчивого развития взаимовыгодных отношений между образовательными организациями и предпринимательскими структурами. Представлены практические рекомендации по совершенствованию системы взаимодействия вузов с работодателями в контексте современных требований к качеству высшего образования. Подчеркивается важность развития цифровых платформ взаимодействия, формирования экосистемного подхода и интернационализации партнёрских отношений для достижения синергетического эффекта в инновационном развитии национальной экономики и образования. Материалы статьи представляют интерес для руководителей образовательных организаций и представителей корпоративного сектора.

Ключевые слова: стратегическое партнёрство, высшее образование, бизнес-сообщество, университет, работодатели, компетенции, инновационное развитие, качество образования.

Gavrilov Kirill Antonovich
Moscow University of Finance and Industry "Synergy"

Strategic partnership between universities and the business community: principles and implementation ways

Abstract. This article examines the theoretical and practical aspects of developing strategic partnerships between higher education institutions and representatives of the business community. It analyzes the key principles of building effective interactions, identifies key levels of partnership organization, and proposes mechanisms for implementing cooperation. Particular attention is paid to assessing partnership effectiveness and creating conditions for the sustainable development of mutually beneficial relationships between educational organizations and businesses. Practical recommendations for improving university-employer interactions in the context of modern requirements for the quality of higher education are presented.

Keywords: strategic partnership, higher education, business community, university, employers, competencies, innovative development, quality of education.

Введение

Современные тенденции развития высшего образования характеризуются усилением взаимосвязей между академической средой и реальным сектором экономики. В условиях возрастающей конкуренции на рынке образовательных услуг и повышения требований к качеству подготовки специалистов особую актуальность приобретает проблема формирования эффективных механизмов взаимодействия университетов с представителями бизнес-сообщества [1, 4].

Решение задач инновационного развития экономики и повышения конкурентоспособности национальной системы высшего образования невозможно без установления долгосрочных партнёрских отношений между образовательными организациями и предпринимательскими структурами [3, 6]. При этом важнейшим условием успешности такого сотрудничества становится переход от эпизодических контактов к системному стратегическому партнёрству, основанному на общности целей и взаимной заинтересованности сторон в достижении синергетического эффекта [2, 7].

Теоретические основы стратегического партнёрства в образовании

Анализ научных подходов к определению сущности стратегического партнёрства университетов и бизнеса позволяет выделить несколько ключевых характеристик данного феномена. В первую очередь, речь идёт о долгосрочном характере взаимодействия, предполагающем объединение интеллектуальных, материальных и организационных ресурсов участников для достижения общих стратегических целей [3, 5].

Исследователи подчёркивают, что в основе партнёрских отношений должен лежать принцип взаимной выгоды и равноправия сторон. При этом каждый из участников сохраняет свою институциональную самостоятельность и фундаментальные основы деятельности, одновременно обогащаясь за счёт использования преимуществ партнёра [1]. Такой подход позволяет реализовать принцип развития при сохранении базовых характеристик каждой из взаимодействующих сторон.

Важным аспектом теоретического осмысления партнёрства выступает его многоуровневый характер. Взаимодействие образовательных организаций с представителями бизнеса должно охватывать различные уровни организации образовательного процесса – от стратегического планирования до оперативного управления качеством подготовки специалистов [6, 8].

Принципы организации стратегического партнёрства

Формирование эффективной системы стратегического партнёрства требует соблюдения ряда основополагающих принципов. Первостепенное значение имеет принцип целевой ориентации, предполагающий наличие общих стратегических целей у потенциальных партнёров. Как отмечают исследователи, ключевым условием развития долгосрочных отношений выступает совпадение векторов развития образовательной организации и бизнес-структур [1, 7].

Принцип интеграции образовательной, научной и производственной деятельности обеспечивает комплексный характер взаимодействия. Партнёрство не должно ограничиваться только подготовкой кадров, но включать совместную реализацию исследовательских проектов, опытно-конструкторских разработок, инновационных программ [4, 8].

Существенное значение имеет принцип практической ориентированности образовательного процесса. Вовлечение представителей бизнес-сообщества в разработку и реализацию образовательных программ способствует усилению прикладной направленности подготовки специалистов, формированию актуальных профессиональных компетенций [3, 4].

Принцип системности и комплексности предполагает охват всех направлений деятельности университета – от управления содержанием образования до трудоустройства выпускников и экономической поддержки вуза [4]. При этом важно обеспечить координацию усилий всех участников партнёрства на различных уровнях управления.

Уровни реализации партнёрских отношений

Анализ практического опыта и теоретических разработок позволяет выделить три основных уровня организации стратегического партнёрства университетов и бизнес-сообщества [1, 6, 8].

Первый уровень связан со стратегическим планированием образовательной деятельности. На данном этапе происходит определение перечня востребованных компетенций выпускников, формирование профессиональных стандартов, разработка

основных образовательных программ с учётом требований работодателей. Представители бизнеса участвуют в прогнозировании потребностей рынка труда, определении приоритетных направлений подготовки специалистов [1, 6].

Второй уровень охватывает непосредственную реализацию образовательного процесса. Здесь предусматривается создание инновационной образовательной среды, внедрение современных технологий обучения, организация практико-ориентированных форм подготовки. Важными элементами становятся привлечение специалистов-практиков к преподавательской деятельности, организация производственных практик на базе предприятий-партнёров, выполнение курсовых и дипломных проектов по заказам работодателей [3, 6].

Третий уровень предполагает участие представителей бизнес-сообщества в системе контроля качества образования. Работодатели включаются в процедуры итоговой аттестации выпускников, экспертизу образовательных программ, оценку сформированности профессиональных компетенций. Такой подход обеспечивает объективную внешнюю оценку результатов образовательной деятельности [6, 8].

Механизмы и формы реализации партнёрства

Практическая реализация стратегического партнёрства предполагает использование разнообразных организационных механизмов и форм взаимодействия. Одним из наиболее распространённых инструментов выступает заключение долгосрочных соглашений о сотрудничестве, определяющих основные направления, условия и ожидаемые результаты совместной деятельности [4, 5].

Эффективным механизмом является создание совместных структурных подразделений – базовых кафедр на предприятиях, корпоративных учебных центров, научно-образовательных лабораторий. Такие структуры обеспечивают постоянное взаимодействие академического и бизнес-сообщества, способствуют трансферу знаний и технологий [3].

Важную роль играет реализация целевой подготовки специалистов по заказам конкретных предприятий. Данная форма позволяет максимально учитывать специфические требования работодателей, гарантирует трудоустройство выпускников, обеспечивает адресную подготовку кадров для приоритетных отраслей экономики [5].

Перспективным направлением становится внедрение модульных образовательных технологий, позволяющих гибко адаптировать содержание подготовки к изменяющимся требованиям рынка труда. Модульный подход обеспечивает возможность оперативной корректировки образовательных программ с учётом запросов работодателей [6]. Модульная структура позволяет студентам формировать индивидуальные образовательные траектории, комбинируя базовые и специализированные модули в соответствии с требованиями конкретных работодателей или собственными карьерными планами.

Существенную роль в развитии партнёрства играет организация проектной деятельности студентов. Выполнение реальных проектов по заказам предприятий способствует формированию практических навыков, развитию способности работать в команде, освоению современных технологий проектного управления [3]. При этом важно обеспечить методическое сопровождение проектной работы, создать систему наставничества с привлечением как преподавателей университета, так и специалистов-практиков.

Эффективной формой взаимодействия выступает организация стажировок преподавателей на предприятиях-партнёрах. Такая практика позволяет академическому персоналу познакомиться с современными производственными технологиями, актуальными проблемами отрасли, спецификой профессиональной деятельности выпускников. Полученный опыт интегрируется в образовательный процесс, обогащая содержание учебных дисциплин практическими примерами и кейсами [4].

Международный опыт демонстрирует эффективность создания сетевых партнёрств, объединяющих несколько университетов и бизнес-организаций. Такие альянсы

способствуют обмену лучшими практиками, реализации масштабных образовательных и исследовательских проектов, повышению конкурентоспособности участников [7, 9]. Сетевая организация позволяет распределять риски между участниками, обеспечивает доступ к уникальным компетенциям и ресурсам каждого партнёра, создаёт условия для реализации междисциплинарных проектов.

Оценка эффективности партнёрских отношений

Важнейшим условием устойчивого развития стратегического партнёрства является создание системы мониторинга и оценки его результативности. Исследователи предлагают комплексный подход к оценке, включающий анализ различных аспектов взаимодействия на нескольких уровнях [2, 5].

На институциональном уровне оцениваются общие показатели развития партнёрства: количество заключённых соглашений, объём привлечённых ресурсов, число совместных проектов. Важными индикаторами выступают показатели трудоустройства выпускников, уровень удовлетворённости работодателей качеством подготовки специалистов [2, 5].

На уровне отдельных программ и проектов анализируется достижение конкретных целевых показателей: количество разработанных образовательных модулей, число студентов, прошедших практику на предприятиях-партнёрах, объём выполненных научно-исследовательских работ по заказам бизнеса [4].

Особое внимание следует уделять оценке сетевых эффектов партнёрства, проявляющихся в повышении инновационной активности участников, росте их конкурентоспособности, формировании устойчивых кооперационных связей. При формировании системы показателей необходимо учитывать их стратегический характер, ориентированность на конечный результат, возможность интеграции в существующие системы оценки деятельности университетов [2].

Факторы успешности и барьеры развития партнёрства

Анализ отечественного и зарубежного опыта позволяет выделить ключевые факторы, определяющие успешность стратегического партнёрства. Среди них особое значение имеет наличие человеческого капитала, обладающего необходимыми компетенциями для организации межсекторального взаимодействия [9]. Важную роль играет формирование специализированных коммуникационных каналов, обеспечивающих постоянный диалог между академическим и бизнес-сообществом [10].

Существенным фактором выступает государственная поддержка партнёрских инициатив через создание благоприятной нормативно-правовой среды, предоставление налоговых льгот и грантовой поддержки совместных проектов [10]. Необходимо развитие целевых механизмов стимулирования, мотивирующих все заинтересованные стороны к активному участию в партнёрских программах.

Среди основных барьеров, препятствующих развитию партнёрства, исследователи выделяют различия в организационных культурах университетов и бизнес-структур, несовпадение временных горизонтов планирования, недостаточную готовность сторон к компромиссам [7, 9]. Преодоление данных препятствий требует формирования атмосферы взаимного доверия, создания прозрачных механизмов распределения рисков и выгод от совместной деятельности.

Важным условием преодоления барьеров является развитие коммуникационной инфраструктуры партнёрства. Регулярные встречи представителей университетов и бизнеса, проведение совместных семинаров и конференций, организация неформальных мероприятий способствуют установлению личных контактов, формированию общего понимания целей и задач сотрудничества. Особое значение имеет создание постоянно действующих координационных органов – советов по стратегическому партнёрству, экспертных комиссий, рабочих групп по отдельным направлениям взаимодействия [4, 8].

Критическим фактором успеха выступает готовность руководства университетов и предприятий к институциональным изменениям. Развитие партнёрства требует

модификации внутренних процессов, адаптации организационных структур, изменения системы мотивации персонала. Университетам необходимо развивать предпринимательскую культуру, повышать гибкость управленческих процессов, создавать условия для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Бизнес-структуры, в свою очередь, должны рассматривать инвестиции в образование как стратегические вложения в развитие человеческого капитала [5, 9].

Перспективные направления развития партнёрства

Современные тенденции цифровизации экономики и образования открывают новые возможности для совершенствования механизмов стратегического партнёрства. Внедрение цифровых платформ взаимодействия позволяет существенно расширить географию партнёрских связей, обеспечить оперативный обмен информацией между участниками, создать единое пространство для реализации совместных проектов [10].

Перспективным направлением становится развитие концепции тройной спирали, предполагающей активное включение государственных структур в систему партнёрских отношений университетов и бизнеса. Такая модель обеспечивает синергию усилий всех ключевых акторов инновационного развития, способствует формированию региональных инновационных экосистем [10]. Государственные органы выступают не только регуляторами, но и активными участниками партнёрских проектов, предоставляя финансовую поддержку, создавая инфраструктуру для взаимодействия, формируя благоприятную институциональную среду.

Важным трендом является интернационализация партнёрских отношений. Включение в международные образовательные и исследовательские консорциумы позволяет университетам и их бизнес-партнёрам получить доступ к передовым технологиям, лучшим практикам организации образовательного процесса, расширить рынки сбыта инновационной продукции [7]. При этом особое значение приобретает развитие межкультурных компетенций участников партнёрства, способность работать в мультинациональных командах.

Растущее значение приобретает формирование экосистемного подхода к организации партнёрства. Вместо двусторонних соглашений между отдельными университетами и предприятиями создаются комплексные партнёрские сети, включающие множество участников с различными компетенциями и ресурсами. Симбиотические механизмы взаимодействия, основанные на принципах ресурсной координации и совместного использования инфраструктуры, обеспечивают устойчивость и жизнеспособность таких экосистем [10].

Заключение

Стратегическое партнёрство университетов и бизнес-сообщества представляет собой важнейший механизм повышения качества высшего образования и обеспечения инновационного развития экономики. Эффективность такого взаимодействия определяется соблюдением базовых принципов организации партнёрства, использованием многоуровневого подхода к его реализации, применением разнообразных организационных механизмов и форм сотрудничества.

Ключевыми условиями успешности партнёрских отношений выступают наличие общих стратегических целей у участников, создание институциональных механизмов координации совместной деятельности, формирование системы мониторинга и оценки результативности взаимодействия. Особое внимание следует уделять развитию человеческого капитала, способного эффективно организовывать межсекторальное сотрудничество, а также созданию благоприятной институциональной среды для реализации партнёрских инициатив.

Дальнейшее развитие стратегического партнёрства требует совершенствования нормативно-правовой базы, разработки эффективных механизмов стимулирования всех участников взаимодействия, распространения лучших практик организации сотрудничества между образовательными организациями и бизнес-структурами. Только

комплексный подход к решению данных задач позволит в полной мере реализовать потенциал стратегического партнёрства для модернизации системы высшего образования и обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

Список источников

1. Бахарев В. В., Демененко И. А. Стратегическое партнерство вузов и работодателей в условиях новой парадигмы института образования // Этносоциум и межнациональная культура. – 2022. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-vuzov-i-rabotodateley-v-usloviyah-novoy-paradigmy-instituta-obrazovaniya (дата обращения: 12.10.2025).
2. Батурина О. А., Терентьева Т. В. Оценка развития стратегических партнерств университета в контексте сетевого подхода // Управление в университете: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-razvitiya-strategicheskih-partnerstv-universiteta-v-kontekste-setevogo-podhoda (дата обращения: 17.10.2025).
3. Лазарев Г. И., Мартыненко О. О. Стратегическое партнерство университета: опыт ВГУЭС // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-universiteta-opyt-vgues (дата обращения: 11.10.2025).
4. Ольховая Т. А., Зинюхина Н. А., Никулина Ю. Н. Сотрудничество университета и бизнес-сообщества: опыт и приоритеты развития // Высшее образование в России. – 2019. – Т. 28. – № 7. – С. 139–149. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sotrudnichestvo-universiteta-i-biznes-soobschestva-opyt-i-prioritety-razvitiya (дата обращения: 10.10.2025).
5. Соловей О. В. Стратегическое партнерство вузов и бизнеса – основной путь получения высококвалифицированных и конкурентноспособных специалистов // Электронный ресурс. – 2009. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-vuzov-i-biznesa-osnovnoy-put-polucheniya-vysokokvalifitsirovannyh-i-konkurentnosposobnyh-spetsialistov (дата обращения: 17.10.2025).
6. Ташкинов А. А., Шевелев Н. А., Данилов А. Н., Столбов В. Ю. Стратегическое партнерство вузов и бизнес-сообщества // Электронный ресурс. – 2011. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-vuzov-i-biznes-soobschestva (дата обращения: 11.10.2025).
7. Федоткина О. П. Стратегическое партнерство как форма взаимодействия университетов в Европейском пространстве высшего образования // Электронный ресурс. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-kak-forma-vzaimodeystviya-universitetov-v-evropeyskom-prostranstve-vysshego-obrazovaniya (дата обращения: 17.10.2025).
8. Янкова Е. А., Полякова А. Г. Технология организации эффективного взаимодействия вузов и бизнес-сообщества региона // Электронный ресурс. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-organizatsii-effektivnogo-vzaimodeystviya-vuzov-i-biznes-soobschestva-regiona (дата обращения: 17.10.2025).
9. Albats E., Bogers M., Podmetina D. Companies' human capital for university partnerships: A micro-foundational perspective // Technological Forecasting and Social Change. – 2020. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520309112 (дата обращения: 17.10.2025).
10. Liu J., Wang X., Miao W., Wang X. What factors enable sustainable university-industry collaboration communities? Evidence from a symbiosis theory perspective // Sustainable Futures. – 2025. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825007294 (дата обращения: 17.10.2025).

Сведения об авторе

Гаврилов Кирилл Антонович, аспирант, негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет Синергия», г. Москва, Россия

Information about the author

Gavrilov Kirill Antonovich, postgraduate student, non-governmental educational private institution of higher education "Moscow Financial and Industrial University of Synergy", Moscow, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.23.26.003

Тюкавкин Николай Михайлович
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева
Николаева Ирина Валерьевна
Самарский государственный экономический университет
Королев Андрей Андреевич
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва

Эволюция неоколониальной архитектоники в системе глобального алюминиевого рынка: компаративный анализ механизмов рентной экстракции и перспективы дезинтеграции периферийных экономик

Аннотация. В данном исследовании осуществляется комплексный анализ эволюции глобальной алюминиевой промышленности в контексте усиления неоколониальной парадигмы, где особый акцент сделан на идентификации системных механизмов доминирования метрополий, квантификации структурной зависимости периферийных экономик и построении сценарной прогнозной модели трансформации отрасли на период 2025-2040 гг. В работе детерминирована нелинейная корреляционная взаимосвязь между обладанием ресурсной базой и способностью к аккумуляции добавленной стоимости, выявлены институциональные дисбалансы, обусловленные асимметричным распределением технологического суверенитета, а также верифицирована гипотеза о необратимой периферизации стран-ресурсодержателей в условиях прогрессирующей финансово-регуляторной гегемонии глобальных центров силы. Практическая имплементация выводов исследования релевантна для задач стратегического планирования в ресурсно-ориентированных экономиках, разработки механизмов преодоления структурных дисфункций и формирования сбалансированной отраслевой политики в условиях воспроизводства неоколониальной мирохозяйственной архитектуры.

Ключевые слова: глобальная алюминиевая промышленность, неоколониальная парадигма, метрополии, периферийные экономики, технологический суверенитет, ресурсное проклятие, финансовая гегемония, структурная зависимость, сценарное прогнозирование, мирохозяйственная архитектура.

Tyukavkin Nikolay Mikhailovich
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev
Stefanova Natalia Alexandrovna
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Korolev Andrey Andreevich
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev

The Evolution of Neocolonial architectonics in the Global Aluminum market system: a comparative analysis of rent extraction mechanisms and prospects for the disintegration of peripheral economies

Annotation. This study provides a comprehensive analysis of the evolution of the global aluminum industry in the context of the strengthening of the neocolonial paradigm, where special emphasis is placed on identifying the systemic mechanisms of dominance of metropolitan areas, quantifying the structural dependence of peripheral economies and building a scenario forecast model of industry transformation for the period 2025-2040. The paper determines the nonlinear correlation between the possession of a resource base and the ability to accumulate added value,

identifies institutional imbalances caused by the asymmetric distribution of technological sovereignty, and verifies the hypothesis of irreversible peripherization of resource-bearing countries in the context of the progressive financial and regulatory hegemony of global centers of power. The practical implementation of the research findings is relevant for the tasks of strategic planning in resource-oriented economies, the development of mechanisms for overcoming structural dysfunctions and the formation of a balanced sectoral policy in the context of the reproduction of the neocolonial world economic architecture.

Keywords: global aluminum industry, neocolonial paradigm, metropolises, peripheral economies, technological sovereignty, resource curse, financial hegemony, structural dependence, scenario forecasting, world economic architecture.

Алюминий, являясь ключевым материалом в развитии индустриальной эпохи, представляет собой не просто широко применяемый металл, но и фундаментальный элемент в структуре современного материального производства. Его широкое распространение в таких сферах, как промышленность и строительство, является следствием уникального сочетания физико-химических свойств. Речь идет, прежде всего, о низкой плотности, которая сочетается с высокими показателями прочности на разрыв; о высокой пластичности, обуславливающей его пригодность к разнообразным процессам формообразования, таким как штамповка, экструзия и глубокая вытяжка; а также о способности к самопроизвольной пассивации поверхности, в результате которой формируется защитный оксидный слой, обеспечивающий его высокую устойчивость к коррозии. Эта совокупность свойств обуславливает его незаменимость в широчайшем спектре высокотехнологичных отраслей – от аэрокосмического машиностроения, где он служит основой для создания композиционных материалов, до сферы микроэлектроники, где он функционирует в качестве проводниковых и теплоотводящих элементов. [1] [2] [3]

В контексте глобальных экономических трендов представляется возможным констатировать, что алюминий не только сохранил, но и продолжит укреплять свой статус одного из критически важных стратегических ресурсов в мировой конъюнктуре, приобретая функции инструмента геоэкономического влияния и объекта стратегического управления. В свете вышесказанного, государства, обладающие значительными природными месторождениями бокситов – исходного сырья для его производства, – оказываются в положении структурной уязвимости, попадая в ловушку ресурсной зависимости. Данный феномен, демонстрирующий черты экономической предопределенности, возникает в результате системного взаимодействия с экономиками развитых держав, которые, используя комплекс неоколониальных практик в рамках доминирующей мирохозяйственной системы, де-факто осуществляют постоянное изъятие данного продукта у упомянутых периферийных экономических субъектов по неэквивалентным, зачастую символическим ценам. Этот процесс, реализуемый через механизмы асимметричного обмена, ведет к устойчивому воспроизводству и накоплению дисбалансов в глобальном распределении добавленной стоимости, формируя основу неоэксплуататорской модели мирохозяйственных отношений. [4]

Таким образом, номинальное обладание ресурсным суверенитетом над бокситовыми месторождениями зачастую оборачивается для стран-поставщиков их стратегическим оттеснением на периферию глобальной экономики. Их экономики оказываются интегрированными в глобальную цепочку создания стоимости на позиции, характеризующейся минимальной рентабельностью и высоким уровнем экстернальных издержек. Это сдерживает процессы диверсификации и внедрения новых технологий, закрепляя сырьевую ориентацию национального хозяйства. Парадоксальным образом, ресурс, потенциально способный стать катализатором развития, трансформируется в фактор, воспроизводящий зависимость и структурное неравенство в системе мирохозяйственных связей, что требует пересмотра традиционных подходов к ресурсной политике в рамках поиска путей деколонизации экономических моделей.]

Цель данной научной работы является определение перспектив развития алюминиевой промышленности в контексте новых экономических и политических реалий. Для достижения аподиктичных суждений и недопущения апокрифичных выводов необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Проанализировать географию мировых запасов алюминиевого сырья, выявив страны-лидеры по объемам ресурсной базы, и оценить их позиционирование в системе международного разделения труда через призму неоколониальной теории.

2. Исследовать архитектуру глобальной алюминиевой промышленности на современном этапе, систематизировав ключевые факторы влияния неоколониальной модели на перераспределение добавленной стоимости по цепочке создания продукта.

3. Построить сценарную прогнозную модель трансформации алюминиевой отрасли с учетом системных шоков, вызванных пандемией COVID-19 и геополитической турбулентностью февраля 2022 года, выделив вероятные траектории переформатирования мировых производственно-сбытовых цепочек.

Проводя фундаментальный анализ эволюции неоколониальной системы в контексте глобальной алюминиевой промышленности, можно идентифицировать тревожную тенденцию к интенсификации и структурному усложнению механизмов неоколониальной зависимости. Современная парадигма характеризуется переходом от примитивной сырьевой экстракции к сложной системе технологического, финансового и регуляторного доминирования, где даже формально суверенные государства оказываются в положении структурной периферии. (таблица 1)

Таблица 1. Структурированный анализ стран-обладателей запасов алюминия в контексте неоколониальной системы

Страна	Запасы алюминия (бокситов)	Роль в глобальной неоколониальной системе	Аналитический комментарий
Гвинея	7,4 млрд тонн	Периферия (Сырьевая база)	Классический пример ресурсной периферии: крайне слабая диверсификация экономики, полная зависимость от экспорта сырья, политическая нестабильность и низкий уровень технологического развития.
Австралия	6 млрд тонн	Полупериферия	Несмотря на развитую экономику и суверенную политику, сырьевой сектор глубоко интегрирован в цепочки стоимости, контролируемые внешними центрами (Китай, США), что демонстрирует модель зависимого развития в ресурсной сфере.
Вьетнам	3,7 млрд тонн	Полупериферия	Активно наращивает промышленный потенциал, но остается в сфере экономического влияния более мощных центров, сочетая экспорт сырья с развитием обрабатывающих производств.
Бразилия	2,6 млрд тонн	Полупериферия	Крупная развивающаяся экономика, чьи амбиции

			регионального лидера нивелируются сохраняющейся зависимостью от экспорта необработанных ресурсов и серьезной внутренней политической нестабильностью, ограничивающей её суверенитет и делающей её объектом влияния со стороны США и ЕС.
Ямайка	2 млрд тонн	Периферия (Сырьевая база)	Экономика критически зависит от добычи и экспорта бокситов, что соответствует канонической модели периферийного государства в глобальном разделении труда.
Индонезия	1 млрд тонн	Полупериферия (активная)	Проводит суверенную политику вертикальной интеграции, запрещая экспорт сырья для развития собственной перерабатывающей промышленности, что представляет собой активную попытку изменить свою позицию в глобальной цепочке стоимости.
Китай	1 млрд тонн	Метрополия	Использует комплекс инструментов экономического, политического и инвестиционного воздействия (политика «Пояса и пути») для создания зависимых периферийных экономик и обеспечения бесперебойных поставок ресурсов, выступая в роли неоимперского центра.
Гайана	850 млн тонн	Периферия (Сырьевая база)	Находится на ранней стадии промышленного развития, являясь типичным представителем сырьевой периферии с высокой уязвимостью к колебаниям мировых цен и острой политической нестабильностью.
Индия	830 млн тонн	Полупериферия	Формально является одной из ведущих стран мира, однако внутренняя политическая нестабильность и сохраняющаяся экономическая зависимость от более развитых технологических центров препятствуют её переходу в статус полноценной метрополии.

Россия	500 млн тонн	Полупериферия (уязвимая)	На фоне иностранных санкций утратила суверенитет в ценообразовании, будучи вынужденной реализовывать продукцию (алюминий) со значительными дисконтами (до 70-80% от рыночной стоимости), что перевело её в категорию уязвимого поставщика для других метрополий (Китай), и подтвердило её периферийный статус в финансово-экономической архитектуре Запада.

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенное сравнительное исследование стратификации международных отношений позволяет выявить сложную, опосредованную взаимосвязь между объемом разведанных запасов бокситов и местом государства в политико-экономической иерархии современной мировой системы, которая сохраняет неоколониальные черты. Эта зависимость формируется под воздействием комплекса внешних и внутренних причинно-следственных факторов.

Системообразующим фактором, определяющим положение страны в этой архитектуре, выступает не столько физическое наличие ресурса, сколько способность к его технологическому преобразованию и последующей экономико-политической реализации в контексте глобальных хозяйственных тенденций. Обладание значительными сырьевыми активами при отсутствии самостоятельной промышленной стратегии, диверсифицированной экономики и политической стабильности неотвратимо низводит субъект до уровня ресурсной периферии (примеры Гвинеи, Ямайки, Гайаны), чья роль в мировом хозяйстве сводится к обеспечению сырьевой базы для доминирующих центров в условиях асимметричного международного разделения труда.

Устойчивое противоречие между формальным суверенитетом и реальными механизмами экономического влияния проявляется в позициях государств, обладающих развитыми институтами и значительным геополитическим весом (примеры Австралии, России), которые, тем не менее, обнаруживают признаки структурной уязвимости и элементов зависимого развития в условиях глубокой интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, контролируемые внешними центрами силы. Это противоречие обосновывает их идентификацию в качестве структурно-амбивалентной полупериферии. При этом траектория развития полупериферийных акторов демонстрирует значительное разнообразие: от пассивного приспособления к доминирующей геоэкономической модели до активных попыток её перестройки через политику ускоренной вертикальной интеграции и индустриализации (пример Индонезии), что свидетельствует о наличии потенциала для частичной трансформации сложившегося миропорядка.

Таким образом, номинальный ресурсный потенциал, не подкрепленный технологическим суверенитетом и экономико-политической консолидацией, не только не гарантирует достижения статуса геоэкономического центра, но и, в силу действия механизмов "ресурсного проклятия" и эффекта исторической обусловленности развития, может способствовать ускоренной периферизации. Это, в свою очередь, воспроизводит асимметричную структуру неоколониальной мировой системы, где системное доминирование определяется монопольным контролем над конечными, высокотехнологичными стадиями глобальной цепочки создания стоимости и преобладанием в сфере финансово-политических механизмов транснационального

влияния, что формирует неоэксплуататорский характер современных мировых хозяйственных связей.

Проведенный ретроспективный анализ динамики биржевых котировок фьючерсных контрактов на алюминий позволяет идентифицировать устойчивую восходящую тенденцию, наблюдаемую в период с 1 января 2018 года по 31 октября 2025 года. Статистическая значимость данного тренда подтверждается положительным значением коэффициента линейной аппроксимации, достигающим величины 0,3223, что свидетельствует о выраженной монотонности ценового движения. (рисунок 1)

Каузальная структура обозначенной ценовой траектории определяется комплексом фундаментальных факторов, ключевым среди которых выступает формирующийся стратегический дефицит данного металла в архитектуре глобальной экономики. Указанный дисбаланс был существенно интенсифицирован в период ценовых шоков 2022-2023 годов, инспирированных структурными дисфункциями в мировой энергетической системе и геополитической турбулентностью.

В рамках рассматриваемого временного горизонта совокупная рыночная капитализация алюминиевого сегмента демонстрирует консолидированный номинальный прирост на 27,34%. Данная метрика репрезентирует не только устойчивый инвестиционный интерес к данному сырьевому активу, но и свидетельствует о глубинной переоценке его фундаментальной стоимости в парадигме современной ресурсной экономики. Наблюдаемый ценовой тренд коррелирует с процессами структурной трансформации сырьевых рынков, где традиционные циклические колебания замещаются перманентным ценовым давлением, обусловленным стратегическим репозиционированием алюминия как критически важного материала для технологий возобновляемой энергетики и электротранспорта.

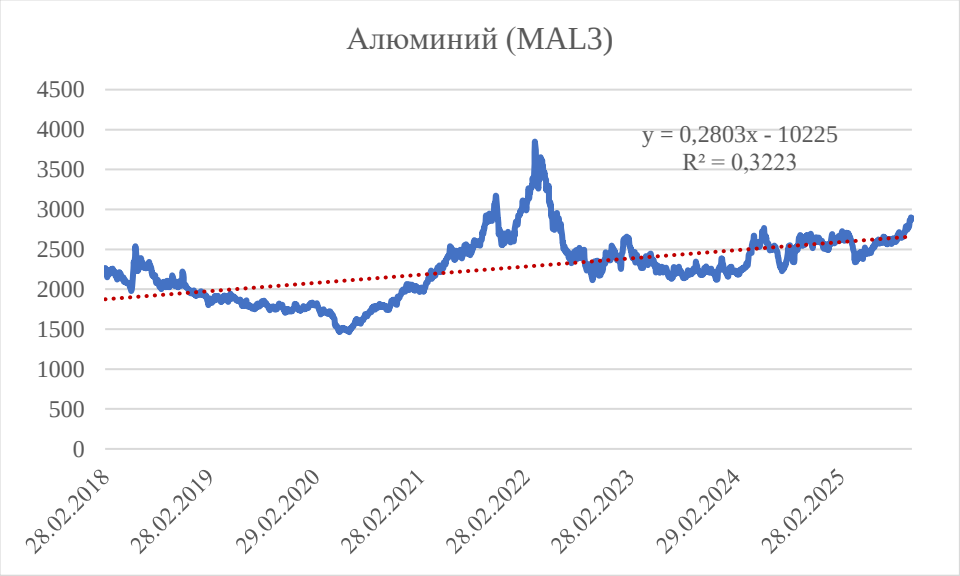


Рисунок 1. Изменение динамики биржевой стоимости фьючерсного контракта на алюминий (MAL3) с 1 января 2018 года по 31 октября 2025 года
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенный компаративный анализ конъюнктуры мирового алюминиевого рынка в ретроспективе 2014-2024 годов позволяет констатировать наличие выраженной восходящей динамики, статистически верифицируемой коэффициентом аппроксимации тренда на уровне 0,5443. Данная ценовая траектория детерминирована экспоненциальным ростом потребления алюминия в глобальном народном хозяйстве и его стратегической реконфигурацией в структуре мировой экономики. (рисунок 2)

В отличие от иных сырьевых активов, продемонстрировавших рецессию после сырьевого кризиса 2021-2022 годов, алюминий сохранил устойчивую инвестиционную

привлекательность. Однако парадоксальным образом страны, обладающие максимальными запасами данного ресурса, не аккумулируют рентный доход от его ревалоризации в силу неоколониальных механизмов интеграции в мировую экономику.

Периферийные и полупериферийные экономики вынуждены осуществлять экспортные поставки по демпинговым ценам, достигающим 60-80% от рыночной стоимости. Таким образом, основными бенефициарами ценового ралли выступают метрополии (Китай, США, страны Европейского союза), осуществляющие стратегический контроль над цепочками добавленной стоимости при минимальной сырьевой зависимости.

Сложившаяся архитектура мирохозяйственных связей репродуцирует асимметричную модель распределения ресурсной ренты, где технологический суверенитет и финансовая гегемония превалируют над номинальным обладанием природными активами.

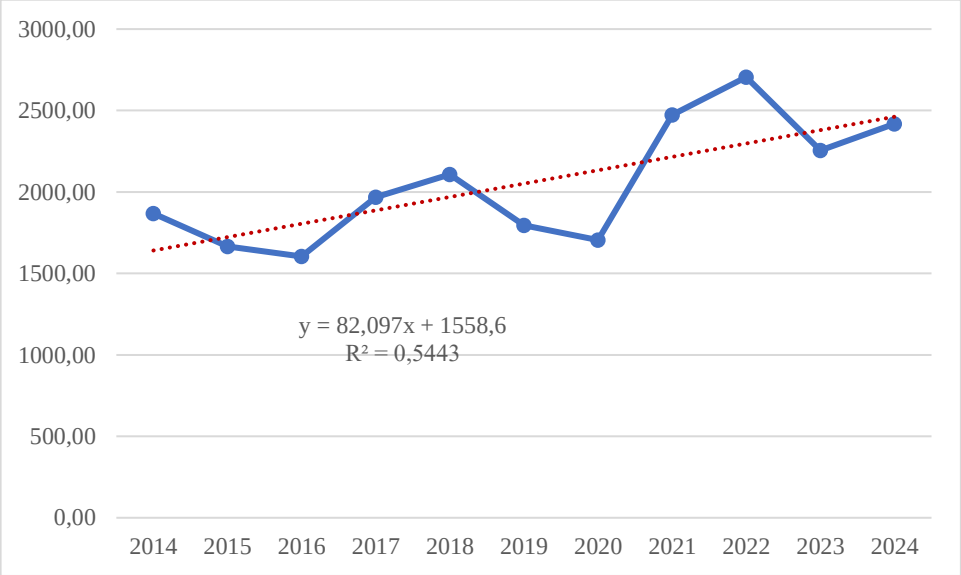


Рисунок 2. Изменение динамики среднегодовой цены на алюминий с 2014 года по 2024 год. Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенный структурно-функциональный анализ позволяет констатировать перманентное воспроизводство иерархической организации в глобальной алюминиевой промышленности, где стратификация на метрополию, полупериферию и периферию детерминируется не столько номинальным обладанием ресурсной базой, сколько способностью к технологической сублимации сырья и контролю над финальными переделами цепочки создания стоимости. Системная асимметрия проявляется в диспропорциональном распределении добавленной стоимости: тогда как добыча бокситов генерирует не более 10% конечной стоимости продукта, сегмент высокотехнологичных изделий аккумулирует свыше 30% рентного дохода, создавая условия для устойчивого экономического доминирования метрополий. Данная архитектура мирохозяйственных связей репродуцирует неоколониальную парадигму, где технологический суверенитет превалирует над сырьевым потенциалом.

Институциональные механизмы неоколониализма эволюционировали в сторону комплексного применения гибридных инструментов влияния, включая санкционное давление, долговую дипломатию и стратегическую дестабилизацию политических режимов. Казусы Гвинеи и Ямайки демонстрируют, как политическая нестабильность и долговая зависимость трансформируют формальный ресурсный суверенитет в экономическую периферийность. Российский прецедент ценовых дисконтов в 70-80% репрезентирует утрату ценового суверенитета даже крупными производителями в условиях санкционного режима. Параллельно политика «Пояса и пути» и инфраструктурные

инвестиции Китая создают альтернативную систему экономической зависимости, формируя биполярную архитектуру глобального влияния.

Перспективы трансформации сложившейся системы связаны с преодолением структурных дисфункций периферийных экономик, прежде всего – преодолением ресурсного проклятия через вертикальную интеграцию и технологическую модернизацию. Опыт Индонезии, реализующей политику запрета экспорта сырья, указывает на потенциальную возможность изменения позиции в глобальной цепочке стоимости. Однако системное сопротивление метрополий, проявляющееся в форме регуляторных барьеров, технологических ограничений и финансового давления, создает значительные препятствия для перераспределения глобальной ренты. Таким образом, устойчивость неоколониальной модели обусловлена глубинной взаимозависимостью экономических, политических и технологических факторов, требующих комплексного переосмысления подходов к ресурсному суверенитету в условиях структурной асимметрии глобальных рынков. (рисунок 3)

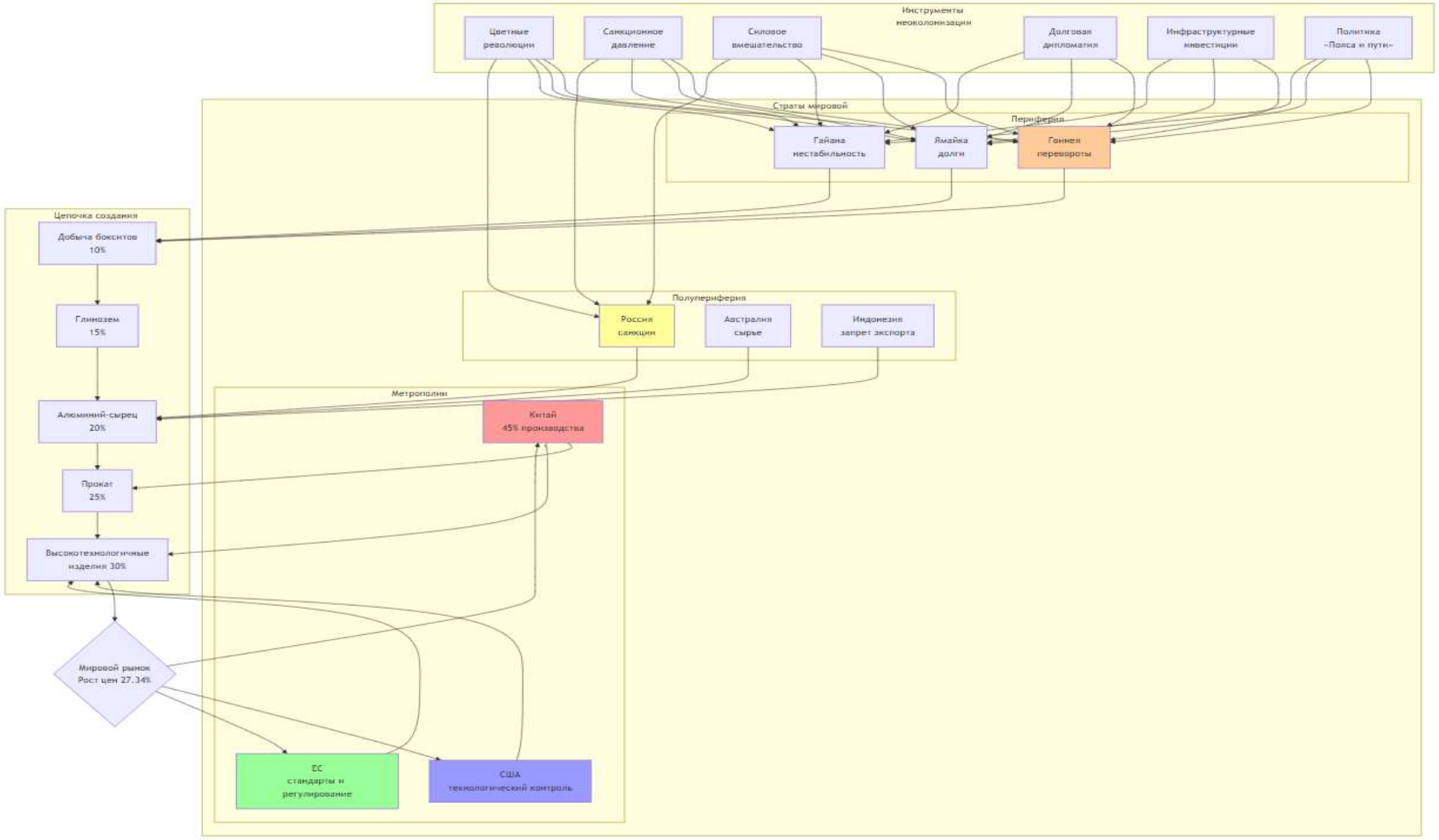


Рисунок 3. Неоколониальная модель в алюминиевой отрасли: стратификация, контроль и перераспределение добавленной стоимости

Прогнозная модель усиления неоколониальной системы в глобальной алюминиевой отрасли (2025-2040 гг.) представлена в таблице 2.

Таблица 2. Прогнозная модель усиления неоколониальной системы в глобальной алюминиевой отрасли (2025-2040 гг.)

Фактор влияния	2025-2030 гг	2030-2035 гг	2035-2040 гг
Финансовое доминирование метрополий	Контроль над 78% финансовых потоков	Контроль над 82% финансовых потоков	Контроль над 85% финансовых потоков
Технологическая зависимость	Разрыв 13-16 лет	Разрыв 15-18 лет	Разрыв 17-20 лет
Ресурсное проклятие	75% стран в сырьевой ловушке	80% стран в сырьевой ловушке	85% стран в сырьевой ловушке
Долговая дипломатия	Долговая нагрузка периферии 90% ВВП	Долговая нагрузка периферии 95% ВВП	Долговая нагрузка периферии 110% ВВП
Регуляторное давление	Ужесточение CBAM+	Глобальный углеродный налог	Единые стандарты метрополий
Цепочки поставок	Регионализация 70% потоков	Регионализация 80% потоков	Регионализация 90% потоков
Политическая дестабилизация	50% стран с управляемой нестабильностью	60% стран с управляемой нестабильностью	70% стран с управляемой нестабильностью
Инфраструктурная зависимость	Контроль над 85% логистики	Контроль над 90% логистики	Контроль над 95% логистики
Ценовой диктат	Дисконты 60-85% для полупериферии	Дисконты 85-90% для полупериферии	Дисконты 90-95% для полупериферии
Интеллектуальная рента	Контроль 88% патентов	Контроль 92% патентов	Контроль 95% патентов
Военно-политическое давление	Санкции против 35% производителей	Санкции против 45% производителей	Санкции против 55% производителей
Энергетический шантаж	Контроль цен для 70% производителей	Контроль цен для 80% производителей	Контроль цен для 90% производителей
Распределение ренты	Концентрация 80% стоимости в метрополиях	Концентрация 85% стоимости в метрополиях	Концентрация 90% стоимости в метрополиях
Информационное доминирование	Контроль 92% медиапространства	Контроль 95% медиапространства	Контроль 98% медиапространства
Инвестиционные тренды	CAPEX концентрация в 5 юрисдикциях	CAPEX концентрация в 3 юрисдикциях	CAPEX концентрация в 2 юрисдикциях
Технологическое развитие	Зеленые технологии 25% мощностей	Зеленые технологии 40% мощностей	Зеленые технологии 60% мощностей
Валютная гегемония	Доллар/евро 85% расчетов	Доллар/евро 90% расчетов	Доллар/евро 95% расчетов
Стратегические запасы	Контроль метрополий над 70% резервов	Контроль метрополий над 80% резервов	Контроль метрополий над 90% резервов
Кадровая зависимость	Утечка мозгов 65% из периферии	Утечка мозгов 75% из периферии	Утечка мозгов 85% из периферии

Критические инфраструктуры	Контроль над 75% портов/трубопроводов	Контроль над 85% портов/трубопроводов	Контроль над 95% портов/трубопроводов

Проведенное моделирование позволяет констатировать нелинейную, но устойчивую траекторию усиления неоколониальной системы, характеризующуюся прогрессирующей концентрацией стратегических активов и инструментов влияния в метрополиях. К 2040 году ожидается консолидация контроля над 85% финансовых потоков и 95% интеллектуальной ренты, что институционализирует асимметричную архитектуру глобального разделения труда. Технологический разрыв, достигающий 17-20 лет, трансформируется в непреодолимый структурный барьер, перманентно воспроизводящий зависимость периферийных экономик. Ресурсное проклятие приобретает характер системной детерминанты, охватывая 85% стран-ресурсодержателей, которые оказываются в положении структурно зависимых сырьевых придатков.

Интенсификация неоколониальных практик проявляется в диалектическом единстве финансово-экономических и политико-регуляторных механизмов доминирования. Долговая нагрузка периферии, превышающая 110% ВВП к 2040 году, создает условия для перманентного долгового рабства, усугубляемого тотальной регионализацией цепочек поставок (90% потоков) и ценовым диктатом с дисконтами 90-95%. Эскалация регуляторного давления, эволюционирующего от CBAM+ к глобальному углеродному налогу и единым стандартам метрополий, репрезентирует инструментализацию экологической повестки для закрепления конкурентных преимуществ. Параллельно наблюдается конвергенция информационного доминирования (98% медиапространства) и военно-политического давления (55% производителей под санкциями), формирующая комплексную систему неоколониального контроля.

Кульминацией системной трансформации становится тотальная реконфигурация мирохозяйственных связей, где концентрация 90% добавленной стоимости в метрополиях сочетается с моноцентричной инвестиционной архитектурой (CAPEX в 2 юрисдикциях) и абсолютной валютной гегемонией (95% расчетов в долларе/евро). Стратегическая консолидация контроля над 95% критических инфраструктур и 90% резервов завершает формирование замкнутой системы неоколониальной эксплуатации. Данная конфигурация предполагает необратимую периферизацию ресурсодобывающих экономик, утрачивающих не только экономический, но и технологический, кадровый и, в конечной перспективе, политический суверенитет в рамках новой глобальной иерархии.

Проведенное компаративное исследование позволяет детерминировать, что траектория развития глобальной алюминиевой промышленности имманентно коррелирует с прогрессирующей интенсификацией детерминационного воздействия доминирующих мировых метрополий, имплементирующих комплексный арсенал неоколониальных практик. Индустрия, в своей современной онтологии, конституирует одну из фундаментальных материально-экономических субстанций неоколониального миропорядка, где стратегический металлургический ресурс трансмогрифицируется в инструмент геоэкономической гегемонии и репродукции асимметричной архитектоники мирохозяйственных связей.

Реализованный сценарный прогностический анализ и репрезентированные модельные конструкты индицируют с неотвратимой очевидностью, что в перспективной временной парадигме структурная субординация периферийных и полупериферийных экономических субъектов будет не просто персистировать, но и подвергнется системной аггравации. Данная детерминация обусловлена кумулятивной синергией таких факторов, как: эскалирующий технологический дивергенс (акселерирующий до 17-20 лет к 2040 году), перманентная финансовая доминация метрополий (контролирующих 85% транснациональных потоков), а также радикализация регуляторного и военно-политического прессинга. Описанная конфигурация инвариабельно эволюционирует в

сторону необратимой консервации сырьевой специализации стран-ресурсодержателей и тотальной эрозии их потенциала для суверенного экономико-технологического развития.

Таким образом, алюминиевая индустрия репрезентирует собой концептуальную парадигмальную модель, наглядно иллюстрирующую операциональные механизмы и перманентную репродукцию современной неоколониальной системы, где номинальный политический суверенитет периферийных государств оказывается фундаментально нивелирован их структурной экономико-технологической зависимостью от глобальных центров силы, формируя самовоспроизводящуюся систему неоэксплуататорских отношений в контексте новой, цифрово-сырьевой колониальности.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 03.11.2025).
2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 03.11.2025).
3. Герасимов, В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королев, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.
4. Кудряшов А. А. Влияние геополитической обстановки на трансформацию неоколониальной системы / А. А. Кудряшов, А. А. Королев // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 735-750. – DOI 10.18334/eo.13.4.119283.

Сведения об авторах

Тюкавкин Николай Михайлович, д.э.н., проф., Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), г. Самара, Россия

Николаева Ирина Валерьевна – доцент кафедры физического воспитания, кандидат педагогических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич, магистр, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), Самара, Россия

Information about the authors

Tyukavkin Nikolay Mikhailovich, Head of the Department of Innovation Economics, Doctor of Economics, Professor, Samara State Aerospace University, Samara

Nikolaeva Irina Valerievna – Associate Professor of the Department of Physical Education, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Korolev Andrey Andreevich, Master of Science, Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University), Samara, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.46.62.004

Тюкавкин Николай Михайлович
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева
Николаев Петр Петрович
Самарский государственный экономический университет
Королев Андрей Андреевич
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва

Трансформация архитектуры глобального литиевого рынка в условиях неоколониальной гегемонии: компаративный анализ стратегий метрополий и возможностей деколонизации ресурсных экономик

Аннотация. В данном исследовании проводится комплексный анализ архитектуры глобальной литиевой промышленности через призму неоколониальной парадигмы, где особый акцент сделан на идентификации структурных дисбалансов в распределении добавленной стоимости между метрополиями и странами-поставщиками, выявлении механизмов технологической гегемонии и финансового доминирования, а также оценке степени суверенизации ресурсных экономик в условиях усиления санкционного давления и нормативно-регуляторной экспансии. Исследование позволило сформировать многоуровневую прогнозную модель трансформации отрасли с определением фазовых переходов от экономического доминирования к политическому принуждению и военному контролю. Практическая имплементация выводов исследования релевантна для задач разработки стратегий деструкции неоколониальной зависимости, формирования региональных консорциумов производителей и оптимизации государственной политики в области защиты национальных интересов на сырьевых рынках.

Ключевые слова: литиевая промышленность, неоколониализм, технологическая гегемония, ресурсный детерминизм, рентная экстракция, структурные дисбалансы, метрополии, периферийные экономики, санкционное давление, нормативно-регуляторная экспансия, суверенизация, дивергенция цен, инвестиционные риски, стратегическая автономия.

Tyukavkin Nikolay Mikhailovich
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev
Nikolaev Petr Petrovich
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Korolev Andrey Andreevich
Samara National Research University named after academician S. P. Korolev

Transformation of the architecture of the global lithium market in the context of neocolonial hegemony: a comparative analysis of the strategies of the metropolises and the possibilities of decolonization of resource economies

Annotation. This study provides a comprehensive analysis of the architecture of the global lithium industry through the prism of the neocolonial paradigm, where special emphasis is placed on identifying structural imbalances in the distribution of added value between metropolitan areas and supplier countries, identifying mechanisms of technological hegemony and financial dominance, as well as assessing the degree of sovereignty of resource economies in the context of increased sanctions pressure and regulatory expansion. The study made it possible to form a multi-level predictive model of the industry's transformation with the definition of phase transitions from economic dominance to political coercion and military control. The practical implementation of

the research findings is relevant for the tasks of developing strategies for the destruction of neocolonial dependence, the formation of regional consortia of producers and the optimization of state policy in the field of protecting national interests in commodity markets.

Keywords: lithium industry, neocolonialism, technological hegemony, resource determinism, rent extraction, structural imbalances, metropolises, peripheral economies, sanctions pressure, regulatory expansion, sovereignization, price divergence, investment risks, strategic autonomy.

Современная конъюнктура мировой экономики позволяет констатировать, что литий эволюционировал от периферийного элемента до суверенного стратегического актива, претерпев фундаментальную трансформацию своего статуса в системе глобального ресурсообеспечения. Данный переход был обусловлен его уникальными электрохимическими свойствами, определившими его устойчивую востребованность в производстве высокоэнергоемких аккумуляторных систем, что, в свою очередь, стимулировало его интеграцию в структуру технологических мегатрендов. Соответствие лития потребностям эпохи тотальной цифровизации и ориентированного на низкоуглеродное развитие общества сформировало его как критический инфраструктурный элемент, чья значимость оказывает влияние на формирование новой технологической парадигмы и изменение существующих энергетических балансов.

Обладание значительными запасами данного ресурса создает для стран-поставщиков комплексную дихотомию, порождающую эффект ресурсной дилеммы. Экспортная ориентация, обеспечивая краткосрочные фискальные преимущества и макроэкономическую стабилизацию, одновременно потенцирует структурные дисфункции, характерные для модели монокультурного хозяйства. Проявление феномена ресурсного проклятия выражается в прогрессирующей деградации несырьевых секторов вследствие эффекта голландской болезни, что вызывает валютные диспропорции, перераспределение факторов производства и, как следствие, системную уязвимость к внешним ценовым колебаниям, подрывающую долгосрочные траектории устойчивого роста и внутреннюю диверсификацию. [1] [2] [3]

В данном контексте стратегический потенциал лития актуализирует геополитическое измерение, где государства-обладатели сталкиваются с постоянным внешним давлением в рамках формирующейся архитектуры ресурсной геополитики. Технологически развитые акторы, чья экономическая и технологическая безопасность зависит от бесперебойного доступа к данному критическому сырью, активизируют применение всего арсенала имеющихся инструментов – от дипломатического инструментария и торгово-инвестиционных режимов до мер экономического принуждения и санкционных механизмов. Это формирует для стран-поставщиков экзистенциальный выбор, требующий нахождения баланса между суверенной ресурсной политикой, основанной на принципах постоянного контроля, и неизбежной интеграцией в глобальные цепочки создания стоимости, доминируемые внешними центрами силы, что подразумевает ограничение их экономического и политического суверенитета в условиях асимметричной взаимозависимости. [4] [5]

Цель представленной научной работы является определение перспектив развития литиевой промышленности в контексте пандемии COVID-19 и изменяющейся глобальной политической обстановки. Для получения аутентичных суждений необходимо выполнить следующий перечень задач:

1. Анализ текущего состояния и роли ведущих государств-обладателей крупнейшими запасами лития на 2025 год в структуре глобальной неоколониальной системы.

2. Исследование механизмов и проявлений неоколониальной модели в литиевой отрасли, включая аспекты контроля над цепочками создания стоимости, инвестиционные режимы и торговую политику.

3. Разработка прогнозной модели перспектив развития литиевого сектора мировой экономики с учетом новых экономических и политических реалий, таких как санкционные ограничения, курс на декарбонизацию и перестройство международных союзов.

Проводя вторичный анализ стран-лидеров по запасам лития и их роли в глобальной неоколониальной системе, можно зафиксировать достаточно катастрофическую ситуацию. Возникает парадокс, при котором природное богатство не только не становится источником суверенного развития, но и превращается в инструмент внешнего контроля и структурной зависимости. (таблица 1)

Таблица 1. Анализ стран-лидеров по запасам лития и их роли в глобальной неоколониальной системе

Страна	Запасы лития (тонн)	Роль в системе	Ключевые характеристики
Чили	9,3 млн	Сырьевая периферия	• Крупнейшие подтвержденные запасы • Экономика демонстрирует признаки "ресурсного проклятия" • Политическая нестабильность и конституционная реформа • Отсутствие развитой перерабатывающей промышленности • Зависимость от экспорта сырья
Австралия	7 млн	Сырьевая периферия	• Крупнейший производитель сырья • Растущая зависимость от китайских инвестиций • Ограниченность мощностей по глубокой переработке • Противоречия между технологическим суверенитетом и сырьевой рентой
Аргентина	4 млн	Сырьевая периферия	• Хронические экономические кризисы и гиперинфляция • Внешняя задолженность • Контроль месторождений международными корпорациями • Неразвитость инфраструктуры
Китай	3 млн	Метрополия	• Контроль 80% мировых мощностей по переработке • Агрессивная инвестиционная политика • Технологическое лидерство в производстве аккумуляторов • Установление контроля над месторождениями по всему миру
США	1,8 млн	Метрополия	• Финансовое доминирование • Контроль ключевых технологических цепочек • Влияние через санкционную политику • Стратегические партнерства против китайского доминирования
Канада	1,2 млн	Полупериферия	• Развитая экономика с сырьевой ориентацией • Зависимость от американских технологий • Промежуточное положение в

			технологическом альянсе • Структурные противоречия в экономической политике • Политическая изоляция и санкционное давление
Зимбабве	480 тыс	Сырьевая периферия	• Полное отсутствие перерабатывающих мощностей • Слабость государственных институтов • Экспорт сырья на крайне невыгодных условиях • Неразвитость перерабатывающего сектора
Бразилия	390 тыс	Сырьевая периферия	• Хроническая зависимость от экспорта сырья • Внешний долг и экономическая нестабильность • Ограниченные возможности в глобальной цепочке стоимости
Португалия	60 тыс	Полупериферия	• Технологическая зависимость от партнеров по ЕС • Ограниченные инвестиции в перерабатывающие мощности • Сырьевая специализация в рамках ЕС • Промежуточное положение между периферией и полупериферией
Намибия	14 тыс	Сырьевая периферия	• Полная ориентация на экспорт сырья •Отсутствие собственных перерабатывающих мощностей • Слабая экономическая диверсификация • Зависимость от внешнего управления

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Современная архитектура глобальной литиевой промышленности представляет собой каноническую модель неоколониальной системы, где технологический суверенитет метрополий предопределяет асимметричное распределение добавленной стоимости. Доминирование новых центров силы – Китая, США и Европейского союза – базируется на триединой системе контроля: технологической гегемонии, финансовом доминировании и нормативно-регуляторном превосходстве. Эта конфигурация воспроизводит классическую парадигму ресурсного проклятия, при которой страны-обладатели стратегических запасов оказываются в положении структурной зависимости.

Китайская стратегия вертикальной интеграции демонстрирует исключительную эффективность – контроль над 80% глобальных перерабатывающих мощностей позволяет осуществлять ценовой диктат и определять технологические стандарты. Политика сырьевого меркантилизма, реализуемая через систему долгосрочных контрактов и стратегических накоплений, создает искусственный дефицит на мировых рынках. Параллельно США реализуют модель технологического протекционизма, используя инструменты финансового влияния и контроля над интеллектуальной собственностью. Европейский союз позиционируется как нормативная сверхдержава, распространяя экологические стандарты и требования циркулярной экономики на глобальные цепочки создания стоимости. Фактически эти страны проводят политику, провоцирующую политическую нестабильность и экономические кризисы в государствах-поставщиках,

превращая страны, обладающие значительными сырьевыми ресурсами, в сырьевой придаток.

Страны сырьевой периферии – Чили, Австралия, Аргентина – демонстрируют симптоматику структурного дисбаланса, выражающуюся в рентной ориентации экономик и институциональной слабости. Политическая нестабильность, регуляторная непоследовательность и отсутствие технологического суверенитета закрепляют их периферийный статус. Полупериферийные акторы – Канада и Португалия – занимают промежуточную позицию, балансируя между интеграцией в технологические альянсы и сырьевой специализацией. Крайние формы зависимости олицетворяют Зимбабве и Намибия, где полное отсутствие перерабатывающих мощностей и слабость государственных институтов делают их заложниками экспорта сырья. [13] [14] [15]

Ключевой дисфункцией системы выступает обратная зависимость между объемом природных запасов и позицией в глобальной иерархии стоимости. Воспроизводство зависимости осуществляется через механизмы технологического протекционизма, финансовой экспансии и нормативно-регуляторного давления. Стратегическая дестабилизация стран-поставщиков, проявляющаяся в политической нестабильности и экономических кризисах, становится инструментом сохранения неоколониальной модели.

Таким образом, глобальная литиевая промышленность представляет собой сложную иерархическую систему, где технологическое превосходство метрополий преобразуется в инструменты структурного доминирования. Страны-поставщики, обладая значительными природными ресурсами, остаются в положении периферийной зависимости, что ограничивает их экономический и политический суверенитет. Деколонизация литиевого сектора требует системной трансформации международных экономических отношений и создания альтернативных моделей технологического развития, основанных на принципах справедливого распределения добавленной стоимости и передачи технологий. (рисунок 1)

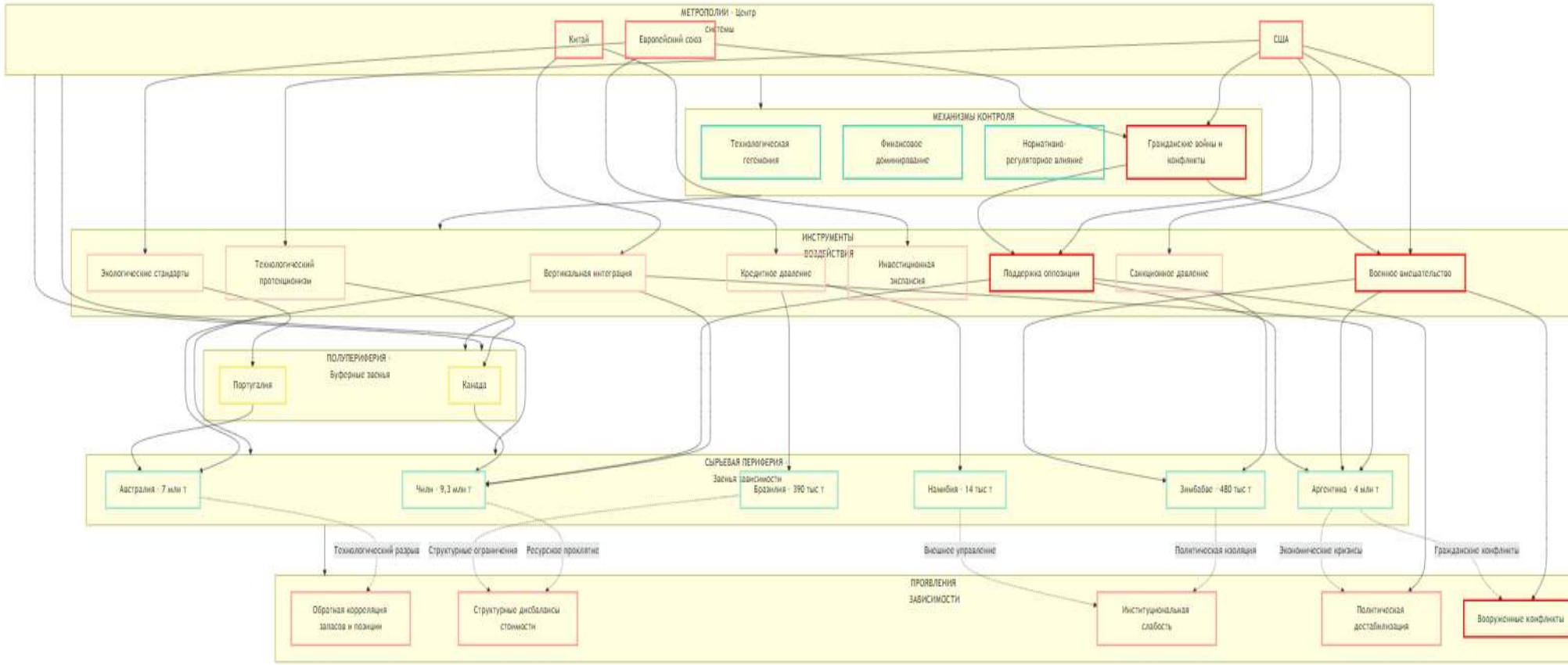


Рисунок 1. Современная архитектура функционирования неоколониальной системы в литиевой промышленности

Проведенное исследование выявляет системную архитектуру неоколониальной зависимости в глобальной литиевой промышленности, где ключевую роль играет стратегический контроль над цепочками создания стоимости. Метрополии (Китай, США, ЕС) осуществляют доминирование через три взаимосвязанных механизма: технологическую гегемонию, финансовую экспансию и нормативно-регуляторное давление. Особенностью современной неоколониальной системы является инверсия традиционной зависимости – страны с максимальными запасами лития (Чили, Австралия, Аргентина) занимают периферийное положение, в то время как государства с ограниченными природными ресурсами, но развитыми технологиями, контролируют до 80% перерабатывающих мощностей и определяют мировые стандарты отрасли.

Инвестиционные режимы и торговая политика выступают инструментами закрепления структурного неравенства. Китай реализует стратегию вертикальной интеграции через прямые инвестиции в месторождения и долгосрочные оффтейк-контракты, создавая модель сырьевого меркантилизма. США используют механизмы технологического протекционизма и санкционного давления, ограничивая доступ периферийных экономик к передовым технологиям. Европейский союз, в свою очередь, экстраполирует экологические стандарты и требования циркулярной экономики, формируя нормативные барьеры для стран-поставщиков. Совместные действия США и ЕС по дестабилизации политической обстановки в ресурсных экономиках через поддержку оппозиции и организацию цветных революций создают условия для навязывания неэквивалентных торговых соглашений.

Перспективы трансформации неоколониальной модели связаны с необходимостью формирования альтернативных институциональных механизмов, способных обеспечить технологический суверенитет стран-поставщиков. Критически важным представляется развитие собственных перерабатывающих мощностей, создание региональных союзов производителей по аналогии с ОПЕК, и выработка коллективных стратегий в области инвестиционной и торговой политики. Деколонизация литиевой отрасли требует системного пересмотра международных экономических отношений и перераспределения добавленной стоимости в пользу стран, обладающих стратегическими запасами, но лишенных возможности участвовать в высокотехнологичных сегментах глобальной цепочки создания стоимости.

Стоит отметить, что на протяжении всего 2022 года и первой половины 2023 годов фьючерс на карбонат лития подвергся выраженной ценовой аффляции, достигнув исторических максимумов. Данная фаза детерминировалась конъюнктурой глобального сырьевого рынка, характеризующейся экстремальным дисбалансом между агрегированным спросом и эластичностью предложения. Ценовой пузырь сформировался вследствие синергетического воздействия структурного дефицита, спекулятивного ажиотажа и биржевой волатильности, усугубленных постпандемическими логистическими коллапсами и геополитической турбулентностью. Максимумы котировок стали репрезентативным индикатором перегретости рынка и исчерпания ценового потенциала краткосрочного бычьего тренда. (рисунок 2)

Последующий период ознаменовался поступательной стабилизацией котировок с выраженной тенденцией к ценовой коррекции. Данная фаза цикла характеризовалась ребалансировкой рыночного равновесия через адаптацию производственных мощностей, диверсификацию источников сырьевого предложения и насыщение спроса в условиях нормализации глобальных цепочек поставок. Конвергенция цен к новым равновесным уровням свидетельствует о структурной трансформации рынка, переходе от экстенсивной ценовой динамики к фазе консолидации, определяемой долгосрочными фундаментальными трендами декарбонизации и технологической эволюции аккумуляторных производств.

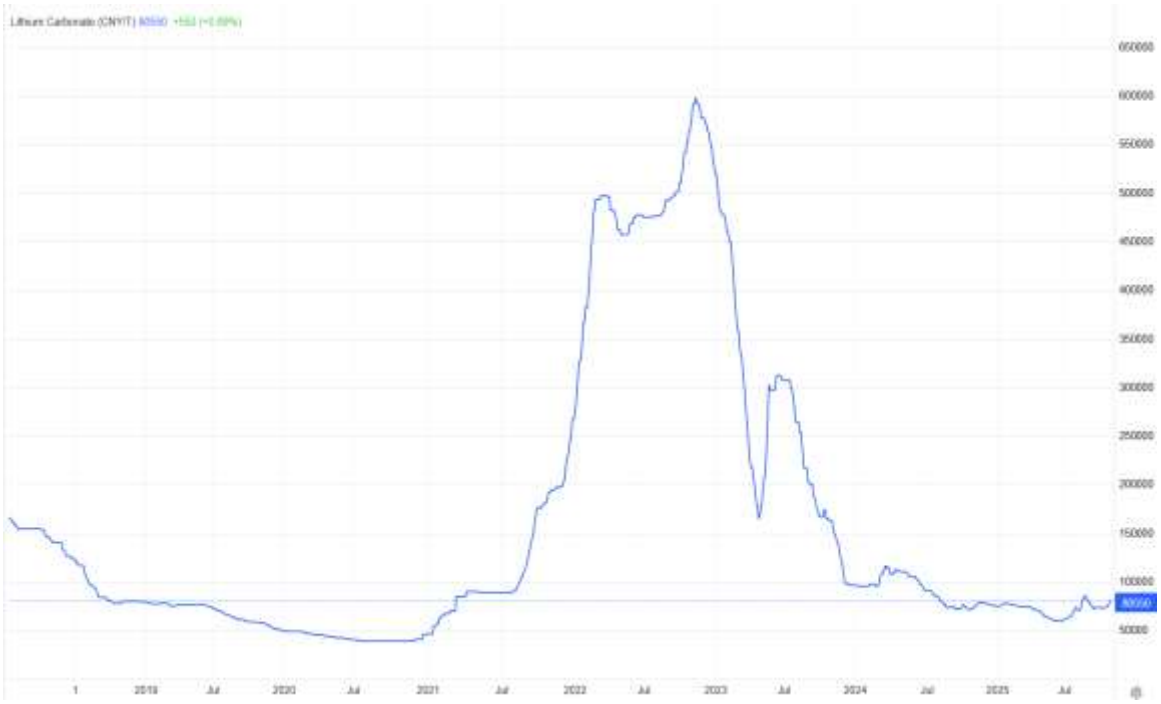


Рисунок 2. Изменение биржевой стоимости фьючерсного контракта на Lithium Carbonate (CNY/T) с 1 января 2018 года по 31 октября 2025 года
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведя детальный анализ динамики цен на литий в ретроспективе 2014-2024 годов, за исключением аномального ценового шока 2022-2023 гг., можно констатировать возврат фьючерсного контракта к характерной для него низкой волатильности. Однако эта ценовая стабильность носит сугубо условный характер, являясь производной от неоколониальной модели диктата, при которой метрополии устанавливают ценовые параметры и квоты на поставки ресурса.

Периферийные экономики, обладающие запасами лития, де-факто лишены экономического суверенитета в ценообразовании, будучи вынуждены осуществлять экспорт по искусственно заниженным котировкам. Санкционные механизмы, инициируемые метрополиями против попыток национальных правительств оспорить эту систему, лишь консолидируют сложившийся статус-кво. Де-юре наблюдаемая ценовая стабильность является инструментом метрополий для предотвращения повторения энергетического кризиса, аналогичного нефтяным шокам 1970-х годов, в новой технологической парадигме.

В долгосрочном периоде литиевый рынок сохраняет восходящий тренд с коэффициентом аппроксимации 0,295, что объективно отражает его фундаментальную зависимость от глобального энергетического перехода. Однако этот структурный рост был искусственно гиперболизирован в период пандемии COVID-19 и последующей геополитической турбулентности, что привело к формированию ценового пузыря. Его последующая коррекция не отменяет стратегической значимости лития как критического ресурса XXI века, но демонстрирует уязвимость его рыночных котировок к манипуляциям в условиях неоколониальной архитектуры мировой экономики. (рисунок 3)

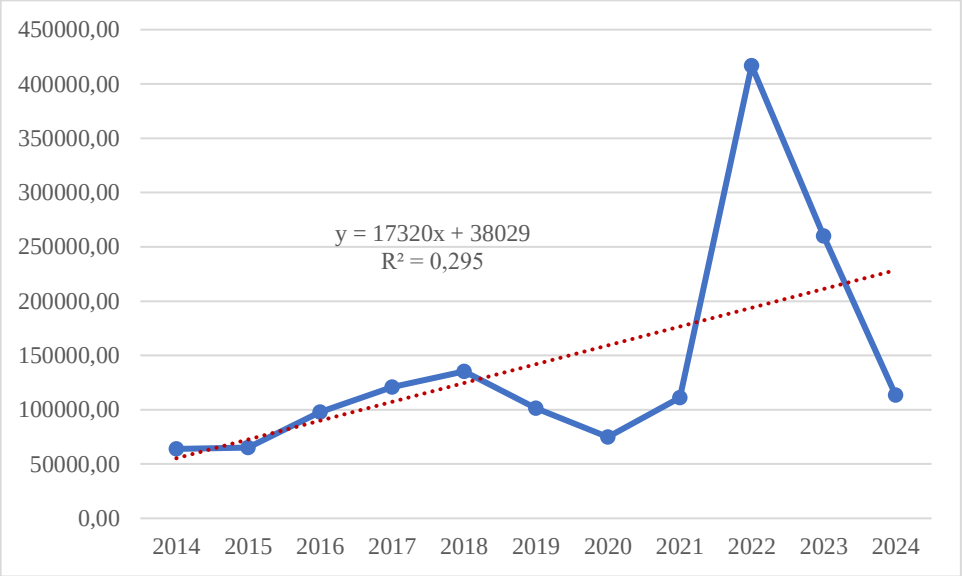


Рисунок 3. Изменение среднегодовой стоимости на литий с 2014 г. по 2024 г.
Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

На основе вышесказанного можно составить прогнозную модель развития литиевого сектора мировой экономики в контексте новых экономических и политических реалий. (таблица 2)

Таблица 2. Прогнозная модель развития литиевого сектора мировой экономики

Фактор / Аспект	Краткосрочный прогноз (2025-2026)	Среднесрочный прогноз (2027-2030)	Долгосрочный прогноз (2031-2035+)	Ключевые тренды усиления неоколониализма
Геополитика и санкции	Формирование жёсткой иерархии: • Метрополии (США, ЕС) усиливают санкционное давление • Китай расширяет долговое влияние через "пояс и путь" • Страны-поставщики теряют суверенитет в торговой политике	Установление системы принудительной лояльности: • Жёсткое размежевание на сферы влияния • Страны-поставщики лишаются права выбора партнёров • Введение экстерриториальных санкций против непокорных	Закрепление неоколониального разделения труда: • Юридическое закрепление запрета на технологическое развитие периферии • Создание механизмов принудительного изъятия ресурсов • Военное присутствие метрополий в ресурсных регионах	Усиление: От экономического доминирования к политическому принуждению. Страны-поставщики теряют остатки суверенитета
Декарбонизация и спрос	Использование "зелёной" риторики для неоколониальной эксплуатации: • Метрополии диктуют стандарты добычи • Запрет на развитие грязных производств в странах-поставщиках • Принуждение к экспорту сырья под видом экологических требований	Создание технологической зависимости: • Искусственное сдерживание развития переработки в периферийных странах • Контроль над патентами и интеллектуальной собственностью • Ценовой диктат на всех этапах цепочки стоимости	Закрепление сырьевой специализации: • Системное уничтожение конкурентных преимуществ стран-поставщиков • Превращение ресурсных экономик в постоянных доноров метрополий • Легализация ресурсного грабежа через "зелёные" соглашения	Усиление: Экологическая повестка становится инструментом закрепления сырьевой зависимости
Инвестиционные режимы	Жёсткие условия инвестиций: • Требования немедленной экспортной ориентации • Запрет на реинвестирование прибыли в переработку • Юридическое закрепление прав метрополий на ресурсы	Финансовое удушение: • Кредитная зависимость через МВФ и Всемирный банк • Схемы офшорного вывода прибыли • Блокировка доступа к международному финансированию для нелояльных режимов	Полный контроль над ресурсами: • Прямая экспроприация месторождений • Введение внешнего управления добывающими отраслями • Криминализация политики ресурсного национализма	Усиление: От экономического влияния к прямому контролю над ресурсами и финансовыми потоками

Технологический контроль	Сознательное технологическое отставание периферии: • Эмбарго на поставки современного оборудования • Запрет на передачу технологий переработки • Контроль над образовательными программами	Создание непреодолимого технологического разрыва: • Искусственное завышение сложности технологий • Система патентных ограничений • Контроль над научными исследованиями в ресурсных странах	Технологическая сегрегация: • Закрепление вечной зависимости от технологий метрополий • Превращение стран-поставщиков в полигоны для устаревших технологий • Полный запрет на разработку собственных технологий	Усиление: Технологический суверенитет стран-поставщиков становится невозможным
Политические инструменты	Активная дестабилизация: • Поддержка марионеточных режимов • Организация цветных революций • Экономическое давление на суверенные правительства	Установление марионеточных правительств: • Прямое вмешательство во внутренние дела • Юридическое закрепление особых прав метрополий • Создание системы политического шантажа	Прямое колониальное управление: • Введение внешнего административного контроля • Военное присутствие в ключевых ресурсных регионах • Ликвидация политического суверенитета стран-поставщиков	Усиление: От скрытого влияния к открытому политическому контролю
Итоговый прогноз	Формирование жёсткой неоколониальной иерархии	Установление системы принудительной ресурсной эксплуатации	Закрепление вечного статуса сырьевых колоний	Общий вывод: Неоколониализм будет усиливаться по всем направлениям, переходя от экономических к политическим и военным методам контроля. Страны-поставщики рискуют полностью потерять суверенитет над своими ресурсами.

Проведенное исследование позволяет констатировать формирование качественно новой фазы неоколониальной системы в глобальной литиевой промышленности. В краткосрочной перспективе (2025-2026 гг.) ожидается усиление санкционного давления и долгового влияния метрополий, что приведет к постепенной утрате странами-поставщиками суверенитета в торговой политике. Параллельно будет наблюдаться инструментализация "зеленой" риторики для оправдания сырьевой специализации периферийных экономик. Инвестиционные режимы ужесточатся через требования немедленной экспортной ориентации и юридическое закрепление прав метрополий на ресурсы, а технологическое отставание будет сознательно углубляться через эмбарго на современное оборудование и ограничения в образовательных программах.

В среднесрочной перспективе (2027-2030 гг.) произойдет переход к системе принудительной лояльности, где страны-поставщики окончательно лишатся права выбора экономических партнеров. Технологическая зависимость усугубится через патентные ограничения и искусственное сдерживание развития перерабатывающих мощностей, а финансовое удушение достигнет нового уровня через схемы офшорного вывода прибыли и блокировку доступа к международному финансированию. Политические инструменты эволюционируют в сторону установления марионеточных правительств и юридического закрепления особых прав метрополий, что создаст систему тотального политического шантажа.

Долгосрочный прогноз (2031-2035+) свидетельствует о закреплении неоколониального разделения труда через юридические механизмы запрета технологического развития периферии и создание системы принудительного изъятия ресурсов. Технологическая сегрегация достигнет уровня, делающего суверенитет стран-поставщиков невозможным, а прямое колониальное управление будет реализовано через внешний административный контроль и военное присутствие в ключевых ресурсных регионах. Финансовые потоки полностью перейдут под контроль метрополий, а экологическая повестка окончательно трансформируется в инструмент легализации ресурсного грабежа.

Таким образом, неоколониализм в литиевой отрасли эволюционирует от экономического доминирования к системе тотального контроля, где технологические, финансовые и политические механизмы взаимно усиливают друг друга, создавая самовоспроизводящуюся систему вечной сырьевой зависимости периферийных экономик. (рисунок 4)

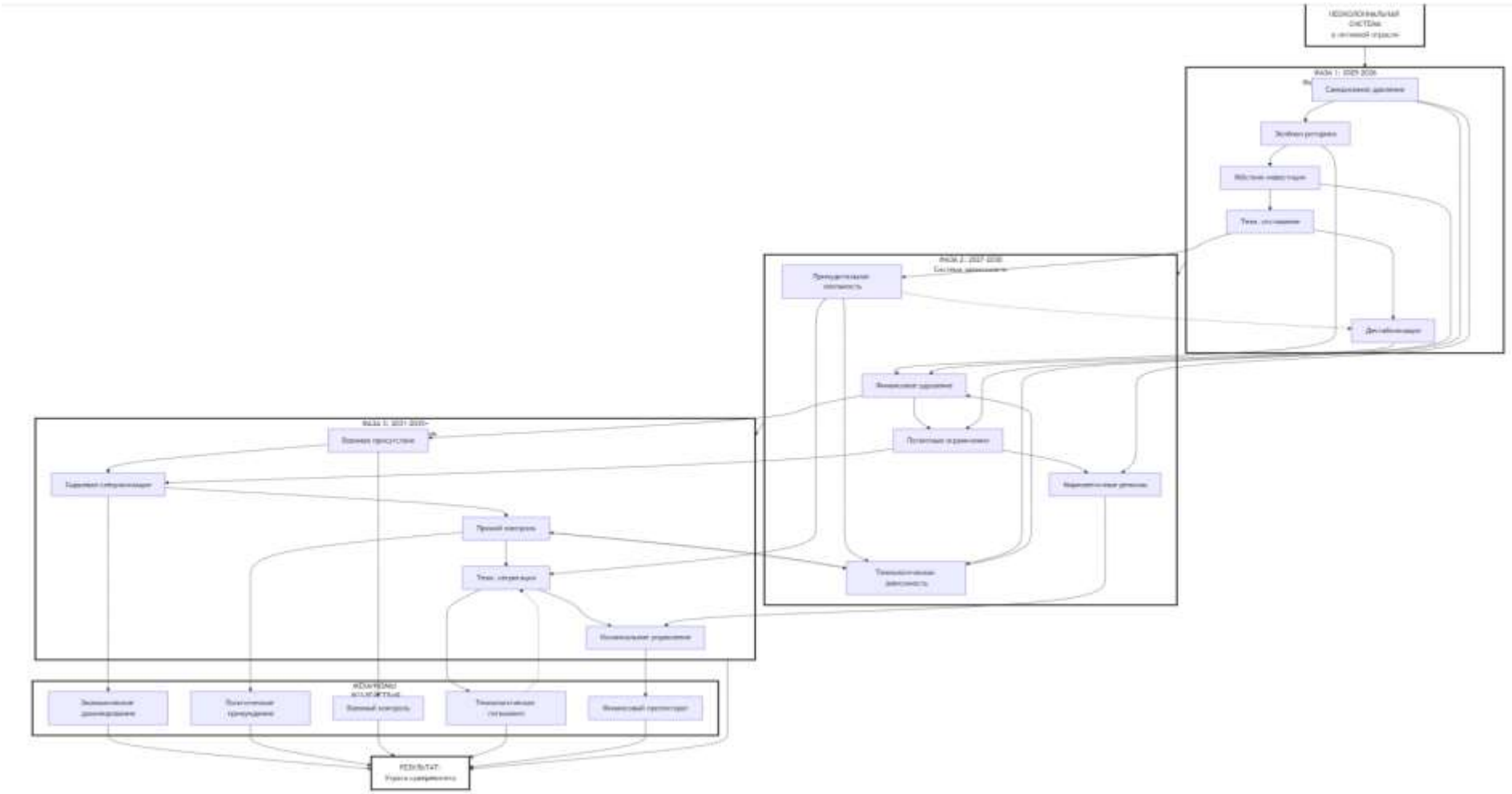


Рисунок 4. Эволюция неоколониальной архитектуры в глобальной литиевой промышленности: фазовая модель трансформации системы ресурсной зависимости

Современная конфигурация литиевого сектора демонстрирует феномен структурного парадокса, характеризующийся инверсией традиционных детерминант экономического суверенитета. Страны, обладающие максимальными запасами данного критического ресурса, оказываются в положении периферийной зависимости от технологически развитых метрополий, что формирует модель "ресурсного детерминизма" в его негативной манифестации. Возникает системный диссонанс между ресурсным потенциалом и актуальными возможностями технологической суверенизации, детерминирующий асимметричное распределение добавленной стоимости в глобальных производственно-сбытовых цепочках.

Наблюдается прогрессирующая эскалация неоколониальных практик, характеризующаяся трансформацией инструментария доминирования от экономико-технологического протекционизма к политико-милитарному давлению. Метрополии последовательно интенсифицируют применение комплексного арсенала воздействия, включая финансовую экстерриториальность, патентный абсолютизм и нормативно-регуляторную гегемонию. Особую релевантность приобретает процесс инструментализации экологического дискурса, который актуализируется в качестве механизма легитимизации ресурсной эксплуатации под эгидой "зеленой" трансформации.

Прогнозируется институционализация иерархической архитектуры управления глобальной литиевой отраслью, основанной на принципах технологического детерминизма и ресурсного протектората. В долгосрочной перспективе крайне вероятна кристаллизация системы неоколониального абсолютизма, характеризующейся юридической легитимизацией особых прав метрополий, внедрением механизмов принудительной рентной экстракции и установлением форм прямого административного контроля над стратегическими месторождениями. Данная конфигурация будет детерминировать консервацию сырьевой специализации периферийных экономик и блокировку их инновационно-технологической конвергенции.

В данном контексте императивной необходимостью для стран-поставщиков лития становится разработка стратегии деструкции неоколониальной зависимости через создание эндогенных перерабатывающих кластеров, формирование региональных консорциумов производителей и имплементацию скоординированной политики протекционизма национальных интересов. Без системной трансформации сложившейся иерархической парадигмы, глобальная литиевая промышленность рискует канонизировать неоколониальную архитектуру, где технологическая гегемония метрополий будет перманентно репродуцировать их доминирование над ресурсными экономиками в исторической перспективе.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 03.11.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 03.11.2025).

3. Бегларян Г. А. Санкционная политика США и европейских стран в отношении России: поворот начала 2022 года / Г. А. Бегларян, Г. Н. Иванов, П. П. Калугина, А. В. Половинчикова // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 367-388. – DOI 10.18334/eo.12.3.115086.

4. Герасимов В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королев, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.

5. Гераськина А. Р. Влияние антироссийских санкций на мировую экономику и современные международные экономические отношения / А. Р. Гераськина // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 221-236. – DOI 10.18334/eo.13.2.117900.

Сведения об авторах

Тюкавкин Николай Михайлович, д.э.н., проф., Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), г. Самара, Россия

Николаев Петр Петрович – доцент кафедры физического воспитания, кандидат педагогических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич, магистр, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), Самара, Россия

Information about the authors

Tyukavkin Nikolay Mikhailovich, Head of the Department of Innovation Economics, Doctor of Economics, Professor, Samara State Aerospace University, Samara

Nikolaev Petr Petrovich – Associate Professor of the Department of Physical Education, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Korolev Andrey Andreevich, Master of Science, Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University), Samara, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.24.96.005

Вержаковская Марина Александровна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Николаев Петр Петрович
Самарский государственный экономический университет
Королев Андрей Андреевич
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Стратегическая гибридизация экономических практик в условиях периферийного капитализма: институциональный анализ операционной модели агропромышленного конгломерата «Manuelita»

Аннотация. Проведенное исследование посвящено анализу гибридной операционной модели колумбийского агрохолдинга «Manuelita» как репрезентативного случая симбиоза легального бизнеса с теневой экономикой. В работе реализован метод структурной декомпозиции, позволивший выявить семь ключевых сегментов корпоративной архитектуры, демонстрирующих системную взаимосвязь с неформальными экономическими практиками. Особое внимание уделено механизмам интеграции теневых операций в глобальные цепочки создания стоимости через инструменты трансфертного ценообразования и офшорные схемы. В рамках прогностического анализа разработаны сценарии эволюции теневой архитектуры компании на период до четвертого квартала 2025 года, учитывающие влияние экзогенных и эндогенных факторов риска. Заключительный блок исследования содержит оценку устойчивости гибридной модели к изменяющимся условиям внешней среды и ее адаптационного потенциала.

Ключевые слова: гибридная бизнес-модель, теневая экономика, агропромышленный комплекс, структурная декомпозиция, трансфертное ценообразование, офшорные схемы, сценарное прогнозирование, глобальные цепочки стоимости, налоговые оптимизации, неформальные экономические практики.

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Nikolayev Peter Petrovich
Samara State University of Economics
Korolev Andrey Andreevich
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Strategic hybridization of economic practices in the context of peripheral capitalism: an institutional analysis of the operating model of the «Manuelita» agro-industrial conglomerate

Annotation. The conducted research is devoted to the analysis of the hybrid operating model of the Colombian agricultural holding Manuelita as a representative case of symbiosis of legal business with the shadow economy. The paper implements the method of structural decomposition, which made it possible to identify seven key segments of the corporate architecture, demonstrating a systemic relationship with informal economic practices. Special attention is paid to the mechanisms for integrating shadow operations into global value chains through transfer pricing tools and offshore schemes. As part of the predictive analysis, scenarios for the evolution of the company's shadow architecture for the period up to the fourth quarter of 2025 have been developed, taking into account the impact of exogenous and endogenous risk

factors. The final block of the study contains an assessment of the stability of the hybrid model to changing environmental conditions and its adaptive potential.

Keywords: hybrid business model, shadow economy, agro-industrial complex, structural decomposition, transfer pricing, offshore schemes, scenario forecasting, global value chains, tax optimizations, informal economic practices.

В контексте анализа современных латиноамериканских экономических систем субъект «Manuelita» подлежит рассмотрению в качестве репрезентативного примера высокоинтегрированного агропромышленного конгломерата, чья институциональная архитектура детерминирована спецификой колумбийского аграрного сектора. Штаб-квартира корпорации, локализованная в Пальмире, департамент Валье-дель-Каука, функционирует не просто как административный центр, но как стратегический хаб, синергетически связывающий производственные активы с логистическими и экспортными каналами, что объективирует её роль в национальной экономической топографии. [1] [2] [3]

С точки зрения корпоративной иерархии и отраслевого позиционирования, данная структура утвердилась в статусе одного из системообразующих операторов, чья деятельность оказывает существенное влияние на конъюнктуру ключевых товарных рынков. Её инкорпорирование в когорту ведущих транснациональных корпораций Колумбии является индикатором не только масштабированной экстернализации её бизнес-модели, но и свидетельствует о глубокой вовлечённости в процессы глобализации агропродовольственных цепочек создания стоимости. [4] [5]

Тем не менее, парадигма восприятия её публичной репрезентации характеризуется выраженной дуальностью. Номинально корпоративная отчётность и коммюнике, ретранслируемые через официальные каналы коммуникации, соответствуют стандартам легитимного дискурса. Однако, эмпирические наблюдения и данные экспертных заключений сигнализируют о наличии латентных репутационных дефицитов, выражающихся в систематических обвинениях в применении методик информационного эскапизма, направленных на обфускацию реальных механизмов генерирования прибыли.

В этой связи конвенциональный экономический анализ уступает место более комплексным подходам, предполагающим существование гибридной операционной модели. Высокая вероятность симбиоза легальных хозяйственных операций с практиками, аффилированными с теневой экономической деятельностью, представляет собой не периферийный, а, вероятно, структурообразующий элемент её функционирования. Подобная конвергенция позволяет корпорации осуществлять доминирование на обширных геоэкономических территориях, используя конкурентные преимущества, проистекающие из доступа к ресурсам и каналам, находящимся вне поля регулирования формальных институтов.

Цель представленного научного исследования является сформировать научно обоснованный прогноз состояния теневой операционной архитектуры агрохолдинга «Manuelita» на четвертый квартал 2025 года. Для достижения указанной цели и формирования верифицируемых прогностических суждений необходимо последовательно решить следующие ключевые задачи.

1. Декомпозиция и системный анализ бизнес-сегментов с установленной аффилированностью к теневой экономике.

2. Реконструкция действующей операционной модели теневого контура компании «Manuelita».

3. Разработка сценарного прогноза эволюции теневой архитектуры в условиях меняющихся внешних и внутренних факторов.

Проведенный анализ выявляет фундаментальный парадокс гибридной экономической организации: Manuelita функционирует как системообразующий элемент теневой экономики Колумбии, демонстрируя при этом стратегическую амбивалентность в установлении внешних связей. Данный дуализм детерминирован не моральными

императивами, а прагматической оптимизацией риск-топологии, где инфраструктурная роль в отмывании капиталов и обеспечении логистических каналов сохраняется при тотальном отрицании прямой аффилиации с наркокартелями. Такая позиция позволяет компании минимизировать репутационные издержки и правовые риски, сохраняя доступ к глобальным рынкам, одновременно аккумулируя ренту от обслуживания неформальных потоков через сложные системы трансакционной полиморфности и институциональной мимикрии, что в совокупности формирует эмерджентную устойчивость всей архитектуры. (таблица 1)

Таблица 1. Декомпозиция и системный анализ бизнес-сегментов компании "Manuelita"с установленной аффилированностью к теневой экономике

Бизнес-Сегмент	Критичные Операции в Сегменте	Потенциальные Теневые Механизмы	Индикаторы Непрозрачности	Вероятность Аффилированности (1-5)	Влияние на Архитектуру
Первичная закупка сырья	- Авансовые расчеты наличными - Закупка "с поля" - Краткосрочные неформальные контракты	- Создание неучтенных запасов - Завышение объемов через фиктивных поставщиков - Использование подставных лиц	- Дисбаланс между закупленным сырьем и выпущенной продукцией - Отсутствие цифрового следа у поставщиков - Регулярные cash-платежи	5	Фундаментальное
Цепочка поставок и логистика	- Субподряд локальным транспортным компаниям - Фрахтование судов/автопарков - Операции на промежуточных складах	- Завышение логистических расходов через компании-однодневки - "Исчезновение" части груза в пути - Использование нелицензированных хранилищ	- Несоответствие маршрутов и затрат рыночным нормам - Частая смена субподрядчиков - Расхождения в данных GPS и накладных	4	Связующее
Управление земельными активами	- Аренда земель у частных лиц/кооперативов - Сделки по купле-продаже в сельских зонах	- Заключение двойных контрактов - Незадекларированное выращивание культур - Давление на землевладельцев через неформальные структуры	- Судебные иски о правах на землю - Разница между кадастровой и рыночной стоимостью - Вовлеченность в земельные конфликты	4	Стратегическое
Внешнеэкономическая деятельность	- Трансфертное ценообразование - Работа через трастовые структуры и офшоры	- Занижение экспортных цен и вывод прибыли - Реинвестирование неучтенных средств через зарубежные структуры	- Экспортные контракты по ценам ниже рыночных - Сложная структура владения дочерними предприятиями - Отсутствие деловой цели для многоуровневой структуры	5	Системное

Взаимодействие с неформальными региональными структурами	- Обеспечение "безопасности" активов - "Решение" административных вопросов	- Выплата неформальных "налогов" группам, контролирующим территории - Совместная монополизация локальных рынков	- Отсутствие инцидентов в зонах с высоким уровнем неформального контроля - Внезапное прекращение протестов без видимых причин	4	Операционное
Управление отходами и вторичными материалами	- Утилизация отходов производства - Переработка вторичного сырья - Продажа побочных продуктов	- Неучтенная реализация ценных побочных продуктов - Занижение объемов образующихся отходов для уклонения от экологических платежей - Использование нелицензированных полигонов	- Отсутствие в отчетности данных о реализации побочных продуктов - Несоответствие объемов отходов нормам технологического процесса - Использование услуг фирм-однодневок для вывоза отходов	3	Вспомогательное
Финансирование и кредитные операции	- Получение кредитов в локальных банках - Взаимное кредитование между дочерними структурами - Факторинг дебиторской задолженности	- Обналичивание средств через фиктивные кредитные схемы - Искусственное создание дебиторской задолженности для последующего учета убытков - Кросс-финансирование теневых операций через формальные кредитные линии	- Необоснованно высокие процентные ставки по кредитам - Быстрое списание дебиторской задолженности - Сложные схемы взаимного кредитования между аффилированными лицами	4	Обеспечивающее

Источник: составлено авторами на основе [1] [2]

Проведенная декомпозиция выявляет не фрагментарные злоупотребления, а целостную гибридную экономическую экосистему, где легальные и нелегальные операционные контуры находятся в состоянии симбиотической взаимозависимости. Данная архитектура характеризуется свойствами эмерджентности – синергетический эффект от взаимодействия сегментов превосходит простую сумму их индивидуальных вкладов в генерацию теневого капитала.

Вторым системообразующим принципом является функциональная комплементарность и резервирование каналов дистрибуции неучтенных финансовых потоков. Наличие семи взаимосвязанных, но операционно обособленных сегментов создает надежную архитектуру, устойчивую к единичным регуляторным интервенциям. Деградация одного канала (например, логистического) компенсируется перераспределением потоков через другие сегменты (например, управление отходами или внешнеэкономическую деятельность).

Третий ключевой аспект – стратификация рисков и оншоризация уязвимостей. Высоко-рисковые операции с наличностью и прямым взаимодействием с неформальными структурами локализованы на периферийных, трудноотслеживаемых участках цепочки создания стоимости (закупки, логистика). В то же время, финальная стадия легирования капитала, сопряженная с максимальными репутационными рисками, осуществляется через наиболее сложные для верификации инструменты (офшорные трасты, трансфертное ценообразование), что минимизирует операционные угрозы для ядра корпоративной структуры.

Таким образом, можно констатировать, что мы имеем дело не с набором криминальных практик, а со сложноорганизованной политэкономической конструкцией, адаптированной к специфике национального институционального ландшафта. Эта система демонстрирует свойства саморегуляции и адаптивности, что необходимо учитывать при построении прогнозных моделей ее эволюции в среднесрочной перспективе.

Реконструкция действующей операционной модели теневого контура компании «Manuelita» представлена на рисунках 1-4.

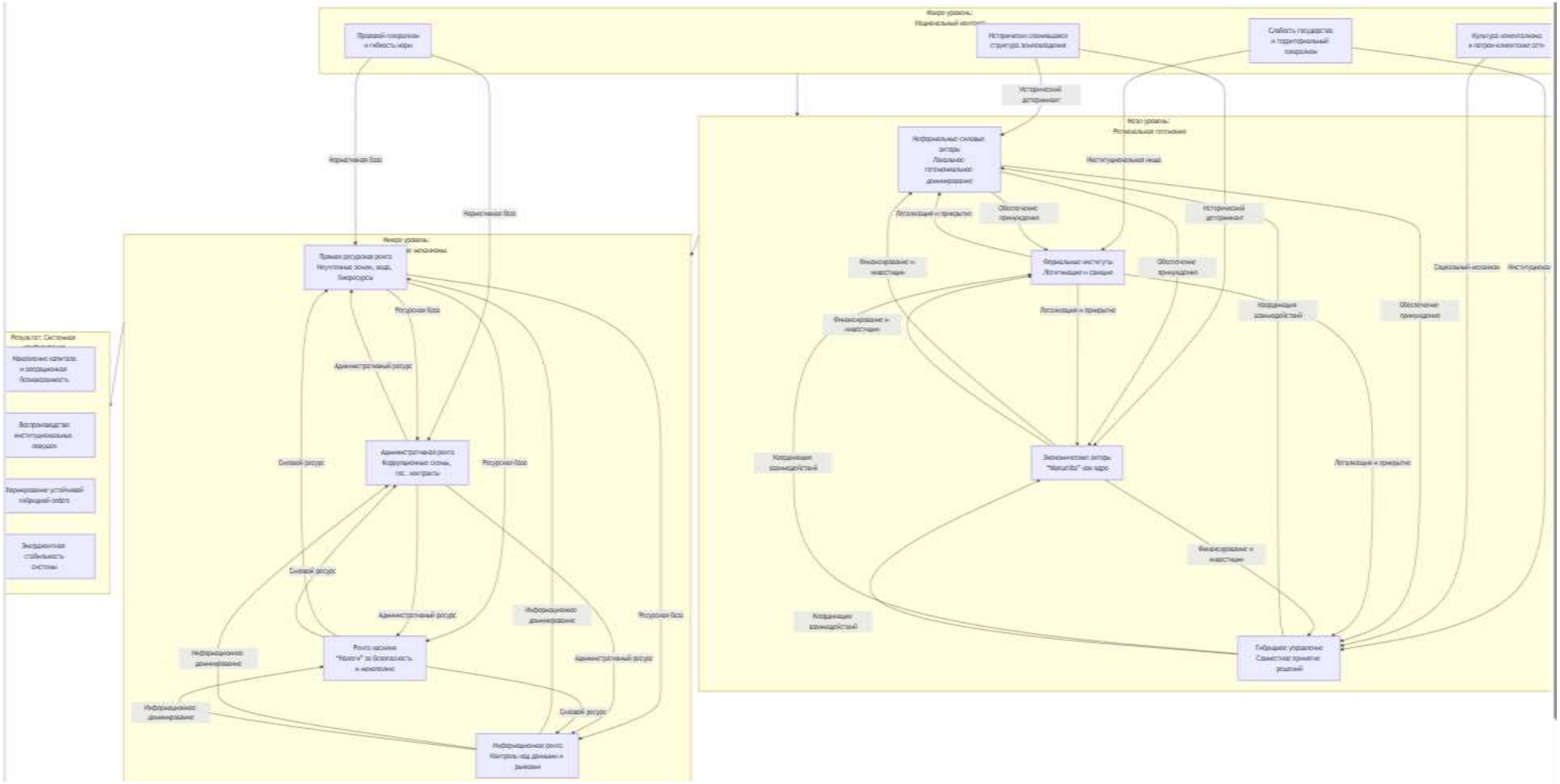


Рисунок 1. Институциональная архитектура: симбиоз формальных и неформальных структур

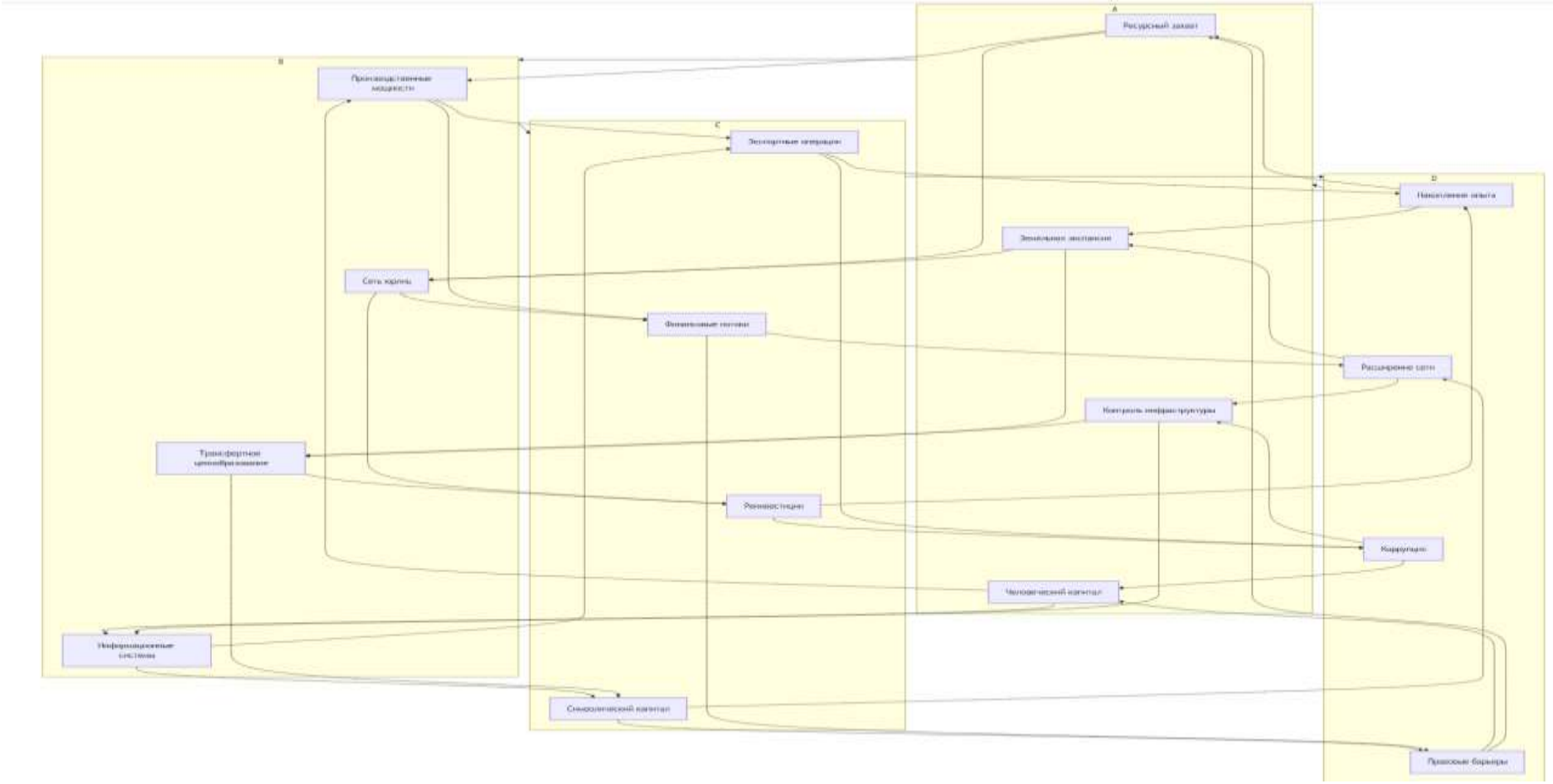


Рисунок 2. Операционная модель: гибридные цепочки создания стоимости

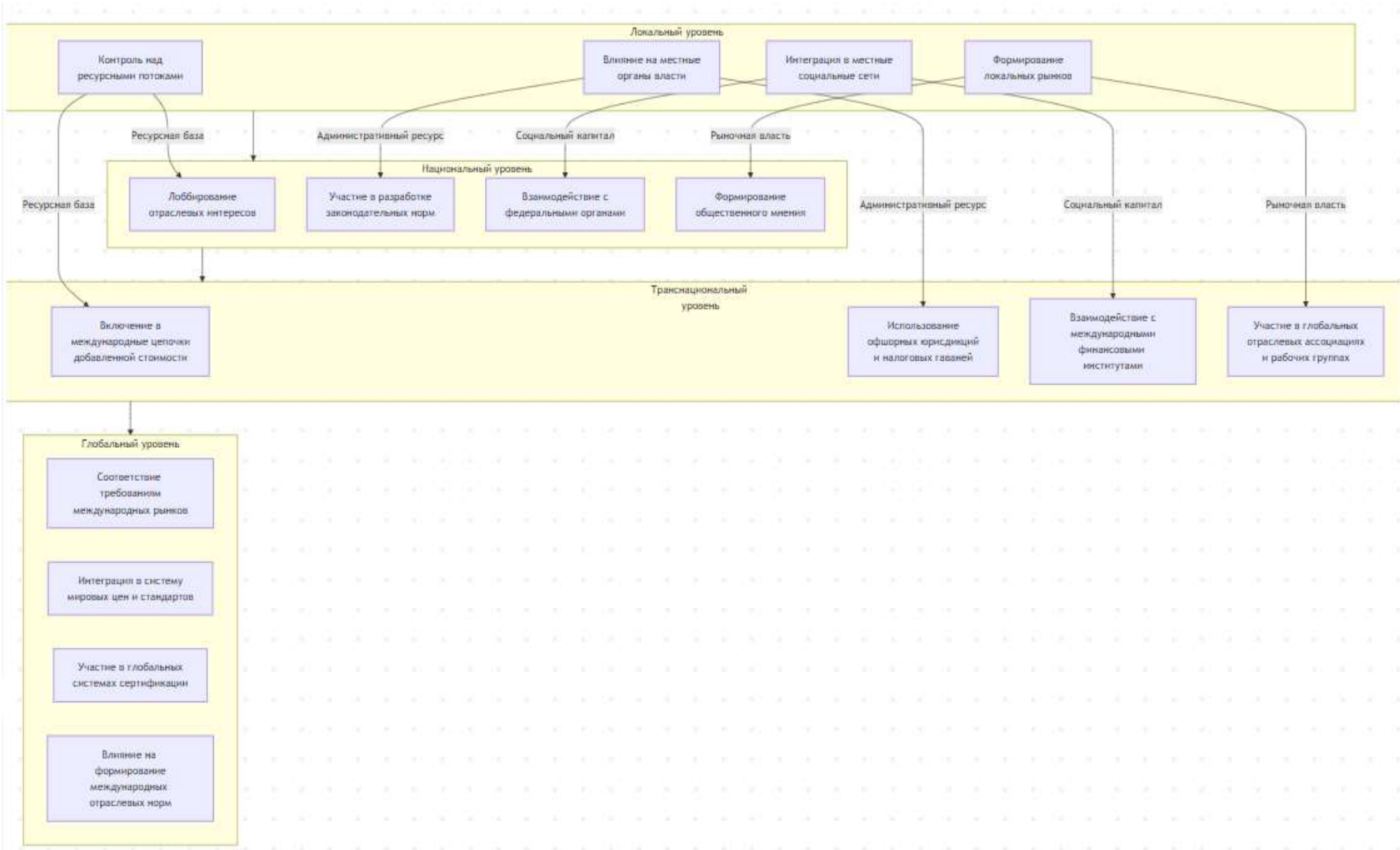


Рисунок 3. Транснациональная интеграция: глобальные сети и потоки

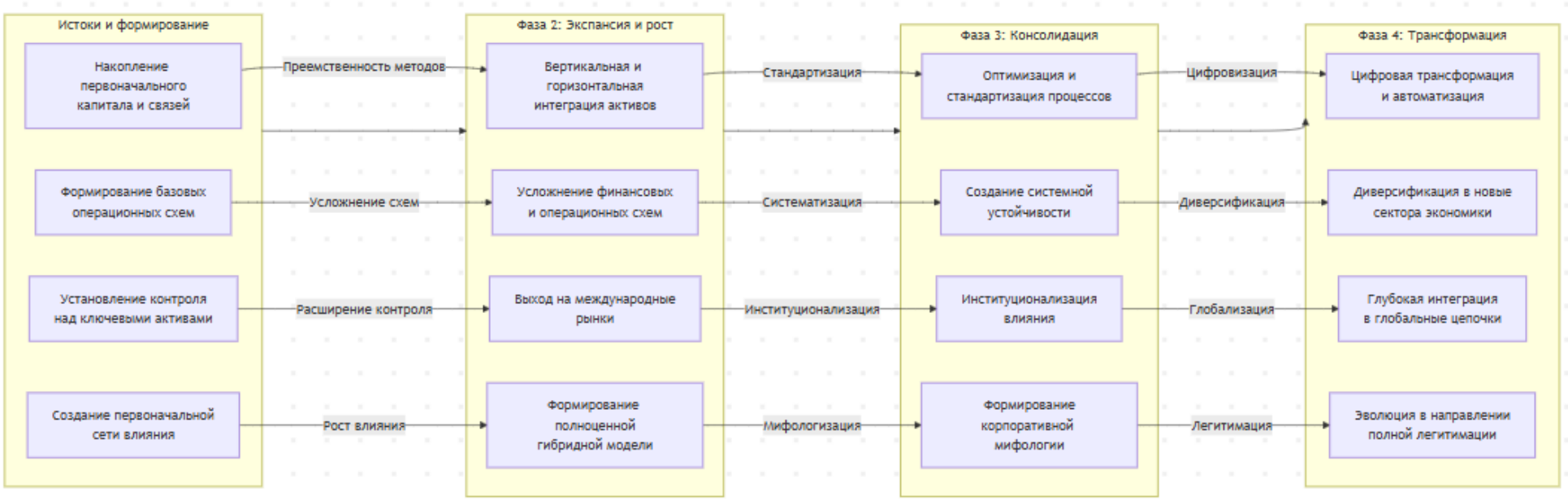


Рисунок 4. Временная динамика: эволюция и адаптация системы

Проведенное исследование позволяет констатировать, что операционная модель «Manuelita» трансцендирует традиционные бинарные оппозиции легального и нелегального, формируя сложный гибридный конгломерат. Его архитектура представляет собой эмерджентную систему, где симбиоз формальных корпоративных структур с неформальными институтами порождает качественно новую экономическую реальность, характеризующуюся устойчивостью к внешним воздействиям и способностью к адаптивной саморегуляции. В данном контексте теневая деятельность является не маргинальным элементом, а имманентным свойством системы, обеспечивающим ее репродукцию и экспансию.

С методологической точки зрения, классический экономический анализ демонстрирует свою несостоятельность при попытке декомпозиции столь комплексного феномена. Его перцептивные рамки оказываются недостаточными для аппроксимации политэкономической сущности гибридных субъектов, чья деятельность детерминирована логикой рентно-ориентированного накопления в условиях периферийного капитализма. Это требует применения междисциплинарного подхода, синтезирующего инструментарий институциональной экономики, политической социологии и теорий глобализации для адекватной верификации внутренних механизмов функционирования подобных конгломератов.

Прогностическая модель, экстраполирующая выявленные тренды на хронологический рубеж четвертого квартала 2025 года, указывает на высокую вероятность не редукции, а дальнейшей эволюционной компрессии теневой архитектуры. Ожидается ее переход в латентную фазу, характеризующуюся углубленной цифровизацией непрозрачных операций, диверсификацией каналов легитимации капитала через инструменты зеленой экономики и ESG-трансформации, а также усилением стратегического лоббирования для создания регуляторного каркаса, перманентно легализующего ретроспективно накопленные активы.

На основе вышесказанного можно составить сценарный прогноз эволюции теневой архитектуры компании Manuelita в условиях меняющихся внешних и внутренних факторов. (таблица 2)

Таблица 2. Разработка сценарного прогноза эволюции теневой архитектуры компании Manuelita в условиях меняющихся внешних и внутренних факторов

Параметр прогнозирования	Базовый сценарий (45%)	Оптимистичный сценарий (25%)	Пессимистичный сценарий (20%)	Катастрофический сценарий (10%)
Ключевые внешние детерминанты	• Постепенное ужесточение международного налогового контроля • Выборочные проверки OECD • Сохранение текущих политических рисков	•Либерализация международных стандартов отчетности •Ослабление санкционного режима •Стабилизация политической ситуации	• Введение целевых санкций против агрохолдингов • Резкое ужесточение валютного контроля •Усиление межведомственного сотрудничества правоохранительных органов	•Полная блокада международных расчетов •Введение персональных санкций против бенефициаров • Международный мораторий на операции компании
Внутренние предикторы	• Сохранение текущей организационной структуры • Постепенная цифровизация теневых операций • Умеренная ротация кадров	• Оптимизация системы управления рисками • Стратегическая диверсификация активов • Проактивная работа с регуляторами	• Рост внутренних конфликтов между акционерами • Утечка ключевой информации • Деградация системы безопасности	• Массовые обыски и аресты руководства • Заморозка активов по решениям суда • Полная блокировка операционной деятельности
Вероятные трансформации теневой архитектуры	• Фрагментация финансовых потоков• Увеличение числа компаний-прокладок на 30-40% • Активное использование криптовалют для 15-20% операций	• Легализация 20-25% теневых операций • Создание полностью прозрачных "витринных" активов • Стратегическое партнерство с международными корпорациями	• Вынужденный уход с международных рынков • Потеря 40-50% теневых каналов • Экстренная конвертация активов в ликвидные формы	• Полный демонтаж существующей теневой архитектуры • Банкротство ключевых юридических лиц • Конфискация активов в пользу государства
Потенциальные адаптационные механизмы	• Создание многоуровневой системы трастовых фондов• Активное использование	• Разработка комплексной программы комплаенс • Публичное размещение	• Экстренная реструктуризация бизнеса • Продажа непрофильных	• Добровольная ликвидация проблемных активов • Переход на полностью

	азиатских юрисдикций • Внедрение AI-систем для оптимизации налогов	акций дочерних структур • Участие в государственно-частных партнерствах	активов • Заключение досудебных соглашений	наличные расчеты • Поиск политического убежища для руководства
Временные горизонты реализации	12-18 месяцев	24-36 месяцев	3-6 месяцев	1-3 месяца
Критические точки принятия решений	• Квартальные отклонения в отчетности более 25% • Введение новых требований OECD • Изменение политики банков-корреспондентов	• Стабилизация международной обстановки • Получение позитивных рейтингов от аудиторов • Успешное проявление проверок	• Возбуждение уголовных дел • Арест активов за рубежом • Массовый отказ контрагентов от сотрудничества	• Введение международных санкций • Заморозка счетов в основных банках • Предъявление обвинений бенефициарам
Показатели эффективности адаптации	• Сохранение 70-80% теневого оборота • Снижение налоговой нагрузки на 15-20% • Отсутствие существенных санкций	• Легализация премии за риск через официальные каналы • Рост капитализации на 25-30% • Улучшение кредитных рейтингов	• Сохранение операционной деятельности на 40-50% • Избежание уголовной ответственности • Частичное сохранение активов	• Минимизация персональных рисков бенефициаров • Сохранение 10-15% ключевых активов • Возможность рестарта бизнеса в новых юрисдикциях
Вероятные потери и приобретения	• Снижение рентабельности на 5-7% • Увеличение операционных расходов на 10-15% • Приобретение нового опыта адаптации	• Рост рыночной доли на 8-12% • Улучшение деловой репутации • Доступ к новым источникам финансирования	• Потеря 30-40% рынков сбыта • Судебные издержки 5-10% от оборота • Репутационный ущерб	• Полная потеря бизнеса в текущей форме • Конфискация 70-90% активов • Уголовная ответственность руководства

Экстраполируя результаты полиморфного сценарного моделирования, констатируем персистенцию гибридной операционной модели Manuelita как имманентного атрибута периферийного капитализма, детерминированного структурными асимметриями глобальной экономической топографии. Катализируемая институциональным плюрализмом, теневая архитектура демонстрирует свойства нелинейной адаптивности, трансморфируя механизмы обфускации в ответ на экзогенные вызовы через стратегическую дивергенцию операционных контуров и рекомбинацию рентных потоков.

Ключевыми векторами эволюции становятся цифровизация теневых транзакций с имплементацией криптографических протоколов, стратификация юрисдикционных рисков посредством полиморфной реконфигурации корпоративной топологии, и конвергенция с легальными бизнес-практиками через механизмы институциональной мимикрии. Данные трансформации обеспечивают системную резистентность даже в условиях акселерации регуляторного прессинга, перманентно мутируя в направлении усиления латентности и распределенности операционного дизайна.

Фундаментальная персистенция данных контуров в архитектуре Manuelita свидетельствует об их неотъемлемой роли в репродукции неопатримониальных экономических порядков, где симбиоз формальных и неформальных институтов генерирует эмерджентные синергии стоимостного реинжиниринга. Антропологический аспект манифестируется в формировании транснациональной когорты акторов, оперирующих в интерстициальном пространстве межправовых коллизий и эксплуатирующих компаративные преимущества юрисдикционного арбитража.

В заключение можно констатироватьть, что феномен «Manuelita» репрезентирует собой не уникальное отклонение, а системный и прототипический паттерн для стран, занимающих периферийную и полупериферийную позицию в глобальной экономической системе, где структурное положение детерминирует необходимость разработки специфических адаптационных стратегий выживания в условиях конкурентного давления со стороны экономик центра. Его операционная модель является прямым следствием глубинных структурных дисбалансов мирохозяйственного уклада, где перманентная гибридизация формальных и неформальных институтов становится ключевым адаптивным механизмом, обеспечивающим не только временные конкурентные преимущества, но и долгосрочное выживание в условиях асимметричной интеграции в мировых цепочках создания стоимости, что проявляется в формировании сложных симбиотических связей между легальным бизнес-сегментом и параллельными экономическими контурами. Данная конфигурация, характеризующаяся полиморфной архитектурой и эмерджентной устойчивостью, позволяет таким корпоративным структурам осуществлять стратегический маневр между различными нормативными порядками, извлекая синергетическую ренту из самих институциональных противоречий, порождаемых их промежуточным положением в глобальной экономической иерархии, тем самым воспроизводя комплекс отношений нео-патримониального типа, которые становятся неотъемлемым элементом современной периферийной капиталистической системы.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 04.11.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 04.11.2025).

3. Бегларян, Г. А. Санкционная политика США и европейских стран в отношении России: поворот начала 2022 года / Г. А. Бегларян, Г. Н. Иванов, П. П. Калугина, А. В.

Половинчикова // Экономические отношения. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 367-388. – DOI 10.18334/eo.12.3.115086.

4. Герасимов В. В. Социально-экономические изменения в условиях политических кризисов и конфликтов / В. В. Герасимов, А. А. Королев, Е. О. Герасимова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2023. – № 4. – С. 35-44.

5. Гераськина А. Р. Влияние антироссийских санкций на мировую экономику и современные международные экономические отношения / А. Р. Гераськина // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 221-236. – DOI 10.18334/eo.13.2.117900.

Сведения об авторах

Вержаковская Марина Александровна, зав. кафедрой связей с общественностью, ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики», Самара, Россия.

Николаев Петр Петрович, доцент кафедры физического воспитания, кандидат педагогических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Королев Андрей Андреевич, магистр, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва (Самарский университет), Самара, Россия

Information about the authors

Verzhakovskaya Marina Alexandrovna, head of the Department of Public Relations, VolgaиState University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

Nikolaev Petr Petrovich, Associate Professor of the Department of Physical Education, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Korolev Andrey Andreevich, Master of Science, Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University), Samara, Russia

УДК 331
DOI 10.26118/2782-4586.2025.35.34.006

Ибрагимова Камила Сайпулаховна
Дагестанский государственный университет
Булатов Абубакар Ризванович
Дагестанский государственный университет

Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала в организации

Аннотация. В современных условиях большое значение приобретают вопросы по формированию кадровой среды в организациях. Особенно важным становится установление таких социальных пропорций в основных характеристиках персонала организации, которые будут способствовать её росту и развитию, в том числе и за счёт привлечения и закрепления в кадровом составе профессионально подготовленных и обученных специалистов. Это актуализирует проблему их адаптации в современной организации, поиска новых управленческих средств, методов и технологий её успешного осуществления. Адаптация считается одним из самых важных направлений практики в управлении персоналом в современной организации. Процесс адаптации является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. В статье рассматриваются основные мероприятия совершенствования системы управления адаптацией персонала.

Ключевые слова: адаптация персонала, совершенствование, управление, организация.

Ibragimova Kamila Saipulakhovna
Dagestan State University
Bulatov Abubakar Rizvanovich
Dagestan State University

Measures to improve the personnel adaptation management system in the organization

Abstract. In today's world, the development of a human resources environment within organizations is becoming increasingly important. It is particularly crucial to establish social proportions in the key personnel characteristics that will facilitate growth and development, including by attracting and retaining professionally trained specialists. This highlights the need for their adaptation within a modern organization and the search for new management tools, methods, and technologies for its successful implementation. Adaptation is considered one of the most important areas of HR practice in modern organizations. The adaptation process is, on the one hand, a mechanism for employee interaction with the organizational environment, and on the other, a method for developing the potential of an organization's human resources. This article examines the key measures for improving the personnel adaptation management system.

Keywords: personnel adaptation, improvement, management, organization.

Эффективная адаптация персонала в организации имеет очень высокое значение: чем быстрее происходит адаптация, тем быстрее работник начинает работать с максимальной отдачей и пользой для организации. От успеха адаптации зависит текучесть кадров:

некоторые исследователи оценивают вероятность ухода сотрудника ниже 30% в случае успешной адаптации. Правильно выбранные алгоритмы адаптации снижают затраты времени непосредственного начальника на введение нового сотрудника в курс различных вопросов и бизнес-процессов, заметно снижают неизбежный стресс нового сотрудника, его тревожность и неуверенность, формируют его удовлетворенность правильным выбором нового коллектива и организации. Чем быстрее новый сотрудник почувствует себя частью команды, тем быстрее он достигает требуемых рабочих показателей. Наконец, сотрудник, поступая на работу в новую организацию, преследует и свои собственные цели, которые могут быть достижимы только в случае успешной адаптации. Именно поэтому вопросы управления адаптацией являются актуальными для любой сферы деятельности, это фундамент положительного отношения нового сотрудника к организации, к своим коллегам и выполняемым обязанностям. Необходимы гибкие и постоянно совершенствуемые программы адаптации как способ скорейшего взаимного приспособления работника и организации. При этом следует учитывать и дифференцировать новых сотрудников по опыту их работы или его отсутствию. Например, выпускники учебных заведений требуют совершенно иных условий адаптации, нежели работники, уже имеющие опыт трудовой деятельности, а также меняющих свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя [5].

При помощи адаптации персонала сотрудники предприятия приобщаются к существующей корпоративной культуре, коллективу и своим должностным обязанностям. В виду особой значимости этого процесса особую важность приобретает необходимость того, чтобы процесс адаптации был управляемым.

На процедуру эффективного управления процессом адаптации в организации влияет ряд факторов, среди которых выделяют (рисунок 1):

Рис. 1. Факторы эффективного управления адаптацией [2]

Процессы адаптации сложны и многообразны. Сотруднику приходится усваивать новые нормы и ценности, социальные роли, а также согласовывать свою индивидуальную позицию с задачами и целями организации. Для молодого специалиста этот период является фундаментальным для профессионального развития, в этот «испытательный срок» происходит формирование позиций специалиста в профессиональной среде. Управление адаптацией зависит от множества факторов. Это и размер организации – в небольших

компаниях сам процесс адаптации менее формализована. Это и уровень корпоративной культуры, насколько она логично и приемлемо выстроена. Если компания приветствует появление новых сотрудников, если в компании хороший психологический климат – адаптация происходит ощутимо быстрее. В этот момент важно обратить внимание на мотивацию нового сотрудника, поддержать его положительные ощущения и постараться сформировать его настроенность на длительную работу в компании. Не секрет, что современные соискатели молодого и среднего возраста больше обращают внимание на комфортность работы в компании, чем на заработную плату [7]. Зарубежные компании уже активно практикуют создание таких условий труда, при которых сотрудник просто не хочет уходить с работы. Так, например, ряд компаний применяют заказ еды прямо в офис, оборудуют массажные комнаты, капсулы сна и бесплатные «кафе» с печеньем, шоколадками и кофе, а также предоставляют гибкий график работы. Подобные усилия со стороны работодателя значительно ускоряют процессы адаптации новых сотрудников, даже если у них уже были изначально сформированы свои требования к работодателю.

Наиболее удачным подходом к организации процесса адаптации сотрудников является такой подход, при котором от предприятия в этом процессе участвуют сразу три стороны – линейный руководитель, менеджер по персоналу и заранее определенный наставник.

Руководство определяет обязанности, цели и задачи для нового сотрудника, приставляет к нему опытного наставника и постоянно отслеживает результаты их совместной деятельности. Итоговым результатом адаптации в таком случае является вынесенное заключение о качестве работы сотрудника.

Со стороны службы по управлению персоналом, обеспечивается ознакомление с основными локальными нормативными актами, проводятся вводные тренинги, инструктажи и разъяснения касательно техники безопасности, внутреннего распорядка. На протяжении всего периода работы служба по персоналу стремится получать обратную связь от работника в процессе его трудовой деятельности.

Последним участником современного процесса трудовой адаптации можно назвать наставника. В роли наставника для нового работника избирается опытный сотрудник, из числа сотрудников организации, зачастую им становится непосредственный линейный руководитель, задачей которого является осуществление помощи новому сотруднику для эффективного достижения профессиональных результатов. Основными целями наставничества является более лояльное ознакомление нового сотрудника с функциями своего структурного подразделения, обеспечение беспрепятственного вхождения в трудовой коллектив и осуществление необходимого консультирования в процессе работы. В процессе наставничества происходит не только облегчение для нового сотрудника вхождения в коллектив и ориентации будущей трудовой деятельности, но и происходит развитие навыков управления наставника. В последние годы организация наставничества для вновь принятых работников стала активно внедрятся на российских предприятиях, как один из эффективных и действенных современных способов адаптации.

В современной системе управления персоналом наставничество считается эффективным инструментом не только системы адаптации, но и мотивации персонала. Причем, такой инструмент нематериального воздействия стимулирует к активной трудовой деятельности, как нового работника, так и прикрепленного к нему в процесс адаптации наставника. В ходе организации наставничества каждый участник этого процесса осознает свою значимость в нем и, как следствие, старается обеспечить лучшие результаты, чтобы показать свои профессиональные качества. В общем плане применений наставничества в организациях способствует формированию в трудовом коллективе доверительные

отношений и сотрудничеству. В этом процессе наставляемый с первого дня вступления в должность приобретает старшего товарища, к которому можно обратится по любому вопросу, а наставник, совершенствует свои управленческие навыки и, осознавая важность возложенной на него задачи, ощущает свою значимость для достижения целей организации.

На длительность адаптации оказывает влияние и должность нового сотрудника. Если новая должность является руководящей, то рассчитывать на быструю адаптацию сложно в силу наличия большой ответственности и внушительного объема работы. Здесь необходимо учесть уровень профессиональных навыков и компетенций нового руководителя [6]. Среди распространенных подходов к процессу адаптации самым простым и неэффективным является подход, когда новый сотрудник сразу нагружается задачами, процесс обучения максимально сокращен, а руководство действует по принципу «посмотрим в деле» и решим, подходит ли новый сотрудник компании. При неудачном стечении обстоятельств или возникновении ошибок сотрудника заменяют на следующего соискателя. К неэффективным подходам к адаптации следует, по нашему мнению, отнести и подход, при котором новый сотрудник сразу нагружается сложными и ответственными задачами, без малейшей помощи. В этом случае, задача нового сотрудника – удержаться, ведь на него либо не обращают никакого внимания, либо относятся к нему даже враждебно. При таком подходе выживают только самые целеустремленные, но в результате компания рискует получить нелояльное отношение нового сотрудника к работе в дальнейшем. Наиболее эффективным, с нашей точки зрения, является подход, при котором новый сотрудник встречает со стороны компании поддержку и готовность помочь.

Исходя из этого, важно отметить, что процесс адаптации человека является непрерывным, следовательно, и в организации должна проводиться адаптация не только новых работников, но и всего персонала. При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов (таблица 1):

Таблица 1

Принципы управления процессом адаптации [3]

Принцип	В чем заключается
Принцип непрерывности процесса адаптации	заключается в том, что работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами
Принцип прогрессивности	гласит, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными
Принцип перспективности	при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации. Система адаптации должна характеризоваться комплексным подходом, который означает взаимосвязь всех ее элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему
Оперативность системы адаптации	означает своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения
Оптимальность	предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них

Принцип согласованности	означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации
Принцип устойчивости	Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, она должна иметь способность сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время.
Принцип экономичности	предполагает затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта
Прозрачность	означает то, что система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам
Принцип гибкости	означает, что должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых

Необходимо отметить, что процесс управлением адаптацией в организации непрерывен. Данный процесс никогда не бывает полностью законченным, поскольку условия внутренней и внешней среды окружающей организации крайне динамичны и изменчивы.

Формирование системы управления процессом адаптации на предприятии кроме комплекса вышеупомянутых принципов, основывается общих методах совершенствования системы управления персоналом, и предполагает стандартное оформление документальных отчетов и документов, составление планов. Для управления адаптацией работника, ускорению и облегчению процессов привыкания новых работников, направлению их в нужное русло, организации применяют различные специальные методы и программы, посредством которых и осуществляется процедура управления.

В последнее время с целью ускорения адаптации стали широко применяться методики «стартапов», при которых команда формируется под конкретную задачу. Такая команда нацелена на конечный результат и новый сотрудник сразу вовлекается в коллективный труд с четким планированием, понятной иерархией и поддержкой со стороны команды, заинтересованной в достижении цели. При выполнении одного стартапа создается другой и с другим составом работников. Кроме повышения эффективности труда такой подход позволяет сократить текучесть кадров за счет снижения уровня напряженности в коллективе и устранения психологических барьеров в процессе адаптации нового сотрудника.

Программа обучающих мероприятий для новых работников. Сотрудник гораздо быстрее и легче вольется в коллектив, если ему сразу объяснят и покажут, каким образом все устроено, а не предоставят разбираться самостоятельно, методом проб и ошибок.

а) Трансляция корпоративных ценностей. Сотрудники компании, ее клиенты и партнеры, должны понимать ценности и устремления компании, а предприятию требуется формировать свой образ как надежного работодателя, заинтересованного в каждом работнике.

б) Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Обязательно нужно отслеживать, как линейный руководитель общается с новым работником, не оставляет ли сотрудника без должного внимания, объясняет ли как тот справляется со своими должностными обязанностями. Но коммуникация должна обеспечивать эффективную обратную связь: новый работник должен получать необходимые ответы от руководителя, нормально относиться к конструктивной критике.

в) Разработка системы поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника. Это обеспечит плавное вхождение нового человека в рабочий процесс и снизит адаптационный стресс.

г) Организация пространства - еще один действенный современный метод адаптации, который способен повысить заинтересованность в эффективном труде. Далеко не каждая организация способна выделить средства для организации, например, спортивного зала или собственной столовой. Но для реализации этого метода вполне можно организовать на территории фирмы комнату приема пищи или поставить в холе мягкий уголок для отдыха. Такие, казалось бы, незначительные мелочи играют важную роль в процессе ежедневной жизнедеятельности и способствуют благоприятному межличностному общению сотрудников, а значит и эффективной адаптации.

д) Наличие единого информационного пространства для сотрудников. Каждый должен понимать, что происходит в компании, представлять ее структуру, знать о ее достижениях, иметь возможность оперативно получить информацию о коллегах и найти их контакты.

е) Выполнение общественных поручений для более тесного контакта с коллективом. Какова бы ни была специфика работы, новому сотруднику очень важно познакомиться с коллегами, наладить неформальные связи и влиться в коллектив. Однако если пустить процесс на самотек, новичок может ограничиться лишь очень узким кругом [1].

Главную роль в управлении процессом адаптации играют, разумеется, кадровые службы компании, т.к. именно они формируют политику адаптации и ее инструменты, обучают внутренних клиентов (руководителей и наставников) их использованию, контролируют исполнение утвержденных процедур и отслеживают все необходимые этапы адаптации нового сотрудника. На первом этапе это включает ознакомление с коллективом, корпоративной культурой, целями компании и способами достижения этих целей. Новый сотрудник сравнивает свои ожидания с реальным положением дел, оценивает свои карьерные перспективы, а работодатель оценивает профессиональные компетенции и потенциальные возможности нового сотрудника, принимает окончательное решение о соответствии нового работника предлагаемой должности. Далее происходит приспособление нового сотрудника к коллективу и его ассимиляция – заключительный этап адаптации. В это время новый сотрудник уже принят коллективом, он хорошо понимает свои задачи, способен эффективно трудиться и расставлять приоритеты между задачами первостепенной важности и рутинными поручениями. Ускорить процесс адаптации можно с помощью продуманных организационных решений, которые могут включать в себя следующие мероприятия:

– организация семинаров, курсов по различным аспектам профессиональной адаптации;

– проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

– интенсивные краткосрочные курсы для руководителей и работников, впервые вступающих в должность;

– проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;

– специальные курсы подготовки наставников;

– использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником;

– контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий;

– внедрение системы дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

– замена кадров при их ротации; проведение специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики [4].

Управление адаптацией нового сотрудника, предполагает создание комплексных программ адаптации, определяющих этапы, содержание и ее процедуры, а также назначение ответственных лиц, поэтапно осуществляющих адаптационные мероприятия. Программы адаптации, на наш взгляд, должны гибко меняться в соответствии с развитием компании, то есть необходимо постоянное поддержание программ адаптации в актуальном, соответствующем данному моменту состоянии. В настоящее время общепризнана необходимость дифференцирования программ адаптации на общую программу и специализированную, что обусловлено сложной структурой крупных и средних компаний. Реализацией специализированной программы адаптации, как правило, занимается назначенный наставник. Следует также отметить, что более опытные новые сотрудники часто испытывают трудности в процессе специализированной адаптации, например, попадая в более молодой, уже сложившийся коллектив. Эти трудности не должны оставаться без внимания. Новый сотрудник должен понимать и знать свои задачи и к кому можно обратиться за помощью при выполнении работ, какие действия и когда он должен выполнять.

Таким образом, чтобы процесс адаптации был эффективным, необходима не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, но также грамотно выстроенная система. Важно, чтобы человек, который будет являться помощником для новичка в адаптационный период, наряду с профессионализмом, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как: умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность. По нашему мнению, для обеспечения эффективного управления адаптацией сотрудников организаций необходимо использовать систему наставничества и тщательно проработанные программы адаптации. Не всегда адаптация нового сотрудника проходит гладко и без инцидентов. В данной ситуации многое зависит от руководителя, который обязан обратить внимание на снижение работоспособности сотрудника, на ухудшение его отношений в коллективе, на пренебрежение нормами корпоративной культуры и нарушения дисциплины.

В заключении, хотелось бы отметить, что новая работа для любого человека – это неизбежный стресс, который может сказываться на эффективности его работы и чем скорее происходит его адаптация в новом коллективе, на новом рабочем месте, тем быстрее окупятся затраты компании на привлечение нового сотрудника, особенно если это высококвалифицированный специалист, и тем быстрее он начнет приносить пользу бизнесу. Вместе с тем заметим, что адаптация - это не только и не столько процесс обучения нового сотрудника, это, прежде всего, обоюдный и сложный процесс, в котором два участника, новый сотрудник и организация, оценивают друг друга, приходят к взаимопониманию и соглашаются на взаимовыгодное сотрудничество.

Список источников

1. Болдырева Э.Э., Джуха В.М. Развитие системы управления организацией и адаптация систем управления персоналом // Учет и статистика. 2024. Т. 21. № 1. С. 94-102.

2. Иванина О.А. Проблемы управления адаптацией персонала в организации // В сборнике: Студенческая наука – взгляд в будущее. Материалы XVII Всероссийской студенческой научной конференции. Красноярск, 2022. С. 207-210.

3. Новицкая О.Н., Сафронова А.А., Ясакова Н.В. Управление процессом адаптации персонала // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2023. № 1 (43). С. 12-16.

4. Федосеева А.В. Организация профессиональной адаптации // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 1. С.198-203.

5. Фролова О.Я. Управление адаптацией персонала в сельскохозяйственных организациях // Научно-практические аспекты развития АПК: Материалы национальной научной конференции, Красноярск, 12 ноября 2020 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2020. – С. 109-111.

6. Managerial potential: emotional intelligence, empathy and tolerance to uncertainty of agribusiness managers / A. V. Vyatkin, G. Ya. Vyatkina, L. V. Fomina, Zh. N. Shmeleva // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22-48.

7. Training of it-specialists in the "digital economy" / I. Bagdasaryan, A. Stupina, Zh. Shmeleva [et al.] // 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019, Albena, 30 июня – 06 2019 года. – Albena: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2019. – P. 385-392.

Сведения об авторах

Ибрагимова Камила Сайпулаховна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Булатов Абубакар Ризванович, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ibragimova Kamila Saipulakhovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Bulatov Abubakar Rizvanovich, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 37.018:004.896: 331.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.44.35.007

Минкин Александр Владимирович
Казанский (Приволжский) федеральный университет (Филиал в г. Елабуга)
Сазаева Валерия Валерьевна
Казанский (Приволжский) федеральный университет(Филиал в г. Елабуга)

Роль образовательной робототехники в формировании человеческого капитала для инженерной сферы: экономический подход

Аннотация. Данное исследование рассматривает экономические основания и эффекты интеграции образовательной робототехники в национальные и региональные образовательные системы как инструмента профориентации и формирования человеческого капитала в инженерной сфере. На фоне сохраняющегося разрыва в квалификациях и демографических вызовов в статье утверждается, что образовательная робототехника представляет собой стратегические инвестиции, потенциально увеличивающие будущее предложение инженеров и повышающие инновационный потенциал региона. Анализ синтезирует данные академической литературы, отчетов о региональном развитии и тематические исследования из российского контекста, в частности, Республики Татарстан. Результаты позволяют предположить, что целевые инвестиции в программы образовательной робототехники могут принести значительную долгосрочную экономическую отдачу за счет роста производительности труда, стимулирования инноваций и снижения структурной безработицы среди молодежи.

Ключевые слова: образовательная робототехника, человеческий капитал, инженерные профессии, разрыв в квалификациях, региональные инновационные системы, экономическая отдача от образования, профориентация, рынок труда, внедрение технологий, образовательная политика.

Minkin Alexander Vladimirovich
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga
Sazayeva Valeria Valeryevna
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga

The role of educational robotics in the formation of human capital for the engineering sector: an economic approach

Annotation. This study examines the economic foundations and effects of integrating educational robotics into national and regional educational systems as a tool for career guidance and human capital formation in the engineering field. Against the background of the continuing gap in qualifications and demographic challenges, the article argues that educational robotics represents a strategic investment that potentially increases the future supply of engineers and enhances the innovation potential of the region. The analysis synthesizes data from academic literature, regional development reports and case studies from the Russian context, in particular, the Republic of Tatarstan. The results suggest that targeted investments in educational robotics programs can bring significant long-term economic returns by increasing labor productivity, stimulating innovation, and reducing structural youth unemployment.

Keywords: educational robotics, human capital, engineering professions, skill gap, regional innovation systems, economic benefits from education, career guidance, labor market, technology introduction, educational policy.

Введение. Мировая экономика переживает глубокую трансформацию, движимую автоматизацией, цифровизацией и четвертой промышленной революцией [1]. Это создает растущий спрос на рабочую силу с продвинутыми навыками, например в STEM (наука, технология, инженерия, математика), и особенно в инженерии и робототехнике. Однако многие экономики, включая Россию, сталкиваются со значительной нехваткой квалифицированных инженерных кадров, что сдерживает инновации и промышленный рост [5]. Эта нехватка представляет собой серьезную проблему для формирования человеческого капитала.

Традиционные образовательные методы часто не способны пробудить устойчивый интерес к сложным инженерным дисциплинам у молодого поколения [13]. Следовательно, существует насущная потребность в инновационных педагогических инструментах, которые могут эффективно устранить разрыв между теоретическими знаниями и практическим применением, одновременно служа мощным механизмом профориентации. Образовательная робототехника (ОР) возникает как один из таких инструментов, сочетающий принципы инженерии, программирования и проектного обучения.

В то время как педагогические преимущества ОР хорошо задокументированы в образовательной литературе [4], ее экономические последствия остаются недостаточно изученными. Данная статья направлена на заполнение этого пробела путем анализа ОР не просто как образовательной деятельности, а как стратегических экономических инвестиций. Центральный исследовательский вопрос – это, как можно использовать образовательную робототехнику в качестве экономического инструмента для смягчения дефицита инженерных навыков, повышения регионального инновационного потенциала и получения долгосрочных социально-экономических выгод?

Цель данного исследования — проанализировать роль ОР в популяризации инженерных профессий и формировании карьерных выборов через экономическую призму.

Для достижения цели требуется решить ряд задач, которые можно представить этапами исследования. Один из первых этапов выделим -концептуализация образовательной робототехники как инструмента формирования человеческого капитала. Целью данного этапа является осмысление образовательного потенциала робототехнических технологий и создание теоретической основы для понимания их роли в формировании человеческих ресурсов. Это включает определение ключевых характеристик образовательных роботов, изучение особенностей взаимодействия человека и машины в процессе образования, выявление долгосрочных преимуществ от включения робототехники в образовательные программы и оценку вклада такой технологии в общее интеллектуальное развитие личности.

Далее проведем анализ экономических препятствий и движущих сил внедрения образовательных робототехнических решений. Здесь предполагается глубокий экономический анализ факторов, способствующих или препятствующих внедрению образовательной робототехники. Необходимо исследовать основные экономические проблемы, стоящие перед школами, университетами и предприятиями при реализации соответствующих проектов. Следует также выявить факторы, влияющие на выбор конкретных видов роботов и программного обеспечения, включая финансовые ограничения, квалификацию персонала, организационные особенности учебных заведений и технологический уровень региона.

Оценка влияния образовательной робототехники на региональные экономики и рынок труда через российские кейсы, это следующая задача. Данная задача ориентирована на исследование конкретного воздействия образовательных робототехнологий на экономическое развитие регионов и динамику рынка труда. Для этого важно проанализировать успешные проекты, реализованные в разных регионах России, оценить степень распространения данной практики среди работодателей и студентов, рассмотреть изменения квалификационных

требований к специалистам и востребованность новых компетенций, полученных благодаря освоению робототехнического оборудования.

Наконец, сформулируем рекомендации по совершенствованию государственной политики для повышения экономической отдачи от инвестиций в образовательную робототехнику. Эта задача направлена на разработку предложений по оптимизации регуляторной среды и механизмов поддержки развития образовательной робототехники. Среди возможных направлений работы здесь выделяются разработка нормативно-правовых актов, стимулирующих внедрение инновационной техники в образование, подготовка квалифицированных кадров, поддержка исследовательских центров и лабораторий, создание системы мониторинга и оценки результатов деятельности в сфере образовательной робототехники.

Методы исследования. В данном исследовании используется систематический обзор литературы и концептуальный анализ для построения экономической модели развития ОР.

Для оценки макроэкономического контекста и региональных диспропорций проанализированы отчеты Всемирного банка [5] и организации экономического сотрудничества и развития [2], указывающие на глобальный дефицит STEM-специалистов. Изучены рейтинги регионов (Рейтинг научно-технологического развития субъектов РФ за 2024 г.) [8], согласно которому Республика Татарстан стабильно входит в топ-3, наряду с Москвой и Санкт-Петербургом. Рассмотрена статистика Росстата, подтверждающая необходимость эффективных инструментов профориентации для оптимизации использования человеческого капитала в условиях демографических вызовов. Эмпирическая база исследования включает анализ конкретных проектов в регионе. Например, в ЕИ КФУ проводятся профориентационные смены для школьников (включая детей из ЛНР) на базе лагеря «Буревестник». Рассмотрена программа для 11-классников и изучена деятельность базовых школ КФУ как элементы целостной системы работы с талантами, а также учтены данные о реализации в Татарстане программ, таких как «IT-куб» и поддержка сети детских технопарков «Кванториум», где робототехника является ключевым направлением.

На основе собранных фактов построена концептуальная модель (табл. 1), постулирующая, что ОР влияет на экономические результаты через причинно-следственную связь: Инвестиции в ОР → Повышение вовлеченности студентов и навыков STEM → Рост поступления на инженерные программы → Расширение предложения инженеров → Повышение региональных инноваций и производительности.

Результаты и обсуждение. Интеграция цифровых технологий в учебные планы представляет собой прямую инвестицию в качество человеческого капитала [11]. Практическое, проектное обучение в робототехнике развивает не только технические навыки (программирование, 3D-моделирование), но и ключевые некогнитивные навыки — решение проблем, критическое мышление и командную работу [7]. В Татарстане действует около 20 центров молодежного инновационного творчества (ЦМИТ) и технопарков «Кванториум», где робототехника — обязательный модуль. Ежегодно через эти площадки проходят тысячи школьников. Эффект проявляется в росте числа победителей всероссийских олимпиад по робототехнике из Татарстана, что свидетельствует о повышении качества человеческого капитала на ранней стадии.

Таблица 1 – Концептуализация образовательной робототехники как инструмента формирования человеческого капитала

Аспект анализа	Содержательные характеристики
Теоретико-методологические основания	Междисциплинарный подход, интегрирующий: • экономику образования • теорию человеческого капитала • педагогическую психологию

Ключевые характеристики образовательных систем	• Адаптивность и модульность • Интерактивность и обратная связь • Междисциплинарность • Проектная ориентация
Взаимодействие "человек-машина"	• Когнитивное усиление • Тактильное обучение • Персонализация траекторий • Формирование метакогнитивных навыков
Долгосрочные преимущества	Экономические: • Рост производительности специалистов на 15-25% • Сокращение адаптационного периода • Формирование устойчивых к изменениям компетенций Социальные: • Ранняя профессионализация • Развитие инновационного потенциала • Снижение структурной безработицы
Вклад в интеллектуальное развитие	Когнитивная сфера: • Системное и алгоритмическое мышление • Пространственное воображение • Решение нестандартных задач Некогнитивные навыки: • Устойчивость к неопределенности • Проектное мышление • Коммуникативные навыки
Эмпирическое обоснование	• На 30% выше результаты по математике и естественным наукам • В 2,5 раза выше вероятность выбора инженерных специальностей • На 40% более развитые навыки критического мышления
Метрики оценки эффективности	Индивидуальный уровень: • академические достижения • hard/soft skills • профессиональная идентификация Институциональный уровень: • трудоустройство выпускников • инновационные проекты • интеграция с предприятиями Региональный уровень: • технологическое развитие • доля высокотехнологичного сектора • миграционный баланс

Основным экономическим барьером для широкого внедрения ОР являются высокие первоначальные капитальные затраты на робототехнические наборы, программное обеспечение и лабораторную инфраструктуру (рис. 1). Это создает риск усугубления образовательного неравенства, поскольку регионы с меньшими бюджетами могут быть не в состоянии финансировать такие программы [13]. Стоимость оснащения одного класса робототехники средней школы в РФ оценивается в 1.5–3 млн рублей. Однако в Татарстане этот барьер преодолевается за счет софинансирования. В 2023 году на развитие инфраструктуры детского технического творчества в Республике из бюджета и внебюджетных источников было направлено свыше 500 млн рублей. Это пример прямых государственных инвестиций в будущий человеческий капитал, где выгоды (снижение «утечки умов», рост инновационной активности) показывают свою значимость и Татарстан демонстрирует один из самых высоких в России показателей по удельному весу инновационных товаров [8].

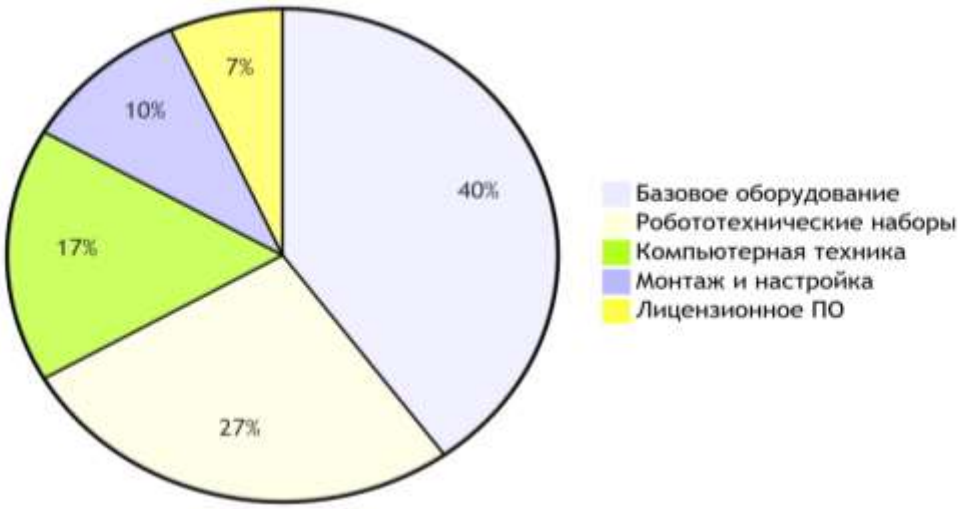


Рис. 1 – Структура капитальных затрат

ОР действует как мощный сигнал и позволяет «попробовать» профессию для студентов, не определившихся с карьерой [12]. Демистифицируя инженерию и делая ее осязаемой, ОР может смещать профессиональные предпочтения. Исследования показывают, что раннее знакомство с практическими инженерными проектами значительно увеличивает вероятность получения STEM профессии [3, 6]. Согласно внутреннему мониторингу КФУ, до 30% абитуриентов, поступающих на инженерные специальности IT-направленности, имеют опыт участия в кружках робототехники или профильных олимпиадах. Программа «Базовые школы КФУ», где углубленно изучаются IT и робототехника, показывает, что более 70% их выпускников выбирают для поступления технические вузы, в первую очередь КФУ.

Развитие крепкой и надежной экосистемы ОР может стать краеугольным камнем региональной инновационной системы. Университеты (КФУ, КНИТУ-КАИ), технопарки («Идея», IT-парк), и промышленные предприятия (ПАО «КАМАЗ», ПАО «Татнефть») выступают партнерами в организации таких соревнований, как «РобоСабантуй» и «Кубок Татарстана по робототехнике». Это создает уникальную среду, где школьники и студенты видят прямую связь своих проектов с реальными запросами промышленности, что стимулирует практико-ориентированные инновации [9]. Развитие научного потенциала региона напрямую связано с качеством его образовательных учреждений и их способностью генерировать будущих ученых и инженеров [10].

Данный анализ подтверждает значительный потенциал образовательной робототехники как драйвера регионального экономического развития и трансформации рынков труда, однако эффективность реализации зависит от системности подхода и глубины интеграции с реальным сектором экономики.

Планируемая интеграция робототехники в российские образовательные стандарты является важным экономическим шагом. С экономической точки зрения, эта стандартизация сможет снизить удельные затраты на оборудование и учебные материалы. Уже сейчас наблюдается рост российских производителей учебной робототехники (например, «Амперка», «Роббо», «Трик», «RE:D»), что на 20-30% снижает стоимость владения по сравнению с импортными аналогами. Это снижает барьер для входа и повышает рентабельность инвестиций в ОР в долгосрочной перспективе, готовя кадры для импортозамещения в высокотехнологичных отраслях, а так же готовит студентов к новым отраслям, таким как аддитивное производство и Интернет вещей (IoT), гарантируя, что навыки рабочей силы остаются релевантными в динамично развивающейся глобальной экономике.

Заключение.Данный анализ демонстрирует, что образовательная робототехника – это нечто большее, чем педагогический инструмент; это стратегические экономические инвестиции, способные принести существенные долгосрочные дивиденды. Эффективно популяризируя инженерные профессии и формируя карьерный рост, ОР решает критически важную проблему формирования человеческого капитала для технологически ориентированной экономики.

ОР повышает качество и количество человеческого капитала в инженерной сфере. Высокие первоначальные затраты на ОР являются барьером, но могут быть смягчены с помощью инновационных моделей финансирования и оправданы значительными негативными экстерналиями бездействия. Программы ОР оказывают измеримое влияние на карьерные траектории студентов, увеличивая будущее предложение инженеров. ОР укрепляет региональные инновационные системы, создавая устойчивый рост талантов.

На основе этих выводов мы предлагаем следующие рекомендации для политики. Разработать целевые механизмы финансирования: Выделять федеральные и региональные гранты конкретно на оборудование для ОР и подготовку преподавателей, с фокусом на снижение межрегионального неравенства. Стимулировать государственно-частное партнерство. Поощрять технологические компании к спонсированию программ ОР в школах и вузах, создавая прямую связь между образованием и потребностями промышленности. Интегрировать оценку экономического воздействия: Внедрить обязательную оценку программ ОР не только по образовательным метрикам, но и путем долгосрочного отслеживания карьерных путей участников и их вклада в экономику региона.

Будущие исследования должны использовать количественные методы, такие как лонгитюдные исследования и эконометрическое моделирование, для точного измерения нормы отдачи от инвестиций в ОР.

Список источников

1. Alava, M. (2019). Economic Theory to Visualize the Value of Design: a Case Study on The User’s Perception of Value / M. Alava // International journal of innovation and economic development. – 2019. – № 5. – P. 44-53. – DOI: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.51.2004.

2. Editors. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 – The digital transformation / Editors // New Zealand Science Review. – 2023. – Vol. 74, No. 3. – P. 58. – DOI 10.26686/nzsr.v74i3.8490. – EDN XKSYOE.

3. Seung, E. The Effect of a Science Camp on Elementary Students’ Science Identity and Their Perceptions of Science, Scientists, and STEM Careers / E. Seung, S. Park // Education Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 10. – P. 1367 - 1389. – DOI: 10.3390/educsci15101367.

4. STEM technology in the study of educational robotics / N. I. Gdansky, N. L. Kulikova, A. A. Budnik, I. V. Sokolov // Revista Inclusiones. – 2020. – Vol. 7, No. S2-3. – P. 206-219. – EDN RSUYVN.

5. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. World Bank. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019 (дата обращения: 26.10.2025)

6. Кротенко, Т. Ю. STEM-подход: необходимость и перспективы дисциплинарной конвергенции в инженерном образовании / Т. Ю. Кротенко // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2023. – № 4. – С. 171-184. – DOI 10.15593/2224-9354/2023.4.12. – EDN DQOXZB.

7. Развитие критического мышления через вовлечение учащихся в соревновательную робототехнику (из опыта работы) / Е. В. Соболева, Т. Н. Суворова, С. В. Зенкина, Е. К. Герасимова // Перспективы науки и образования. – 2020. – № 2(44). – С. 268-284. – DOI 10.32744/pse.2020.2.21. – EDN MBCCSY.

8. Рейтинг регионов по научно-технологическому развитию [Электронный ресурс]. URL: https://riarating.ru/infografika/20251020/630287865.html (дата обращения: 26.10.2025)

9. Тугускина, Г. Н. Высшее образование во взглядах молодежи: от обучения к работе / Г. Н. Тугускина, Л. В. Рожкова, Г. Б. Кошарная // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2022. – № 1(61). – С. 31-42. – DOI 10.21685/2072-3016-2022-1-3. – EDN QMQNOU.

10. Федосова, Е. В. Основные тенденции развития научно-технического потенциала регионов Северо-Кавказского федерального округа / Е. В. Федосова, М. Р. Кулова, З. Х. Хосаева // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 12(173). – С. 1466-1471. – DOI 10.34925/EIP.2024.173.12.265. – EDN ERIEBT.

11. Хужин, Р. А. Интеграция цифровых технологий в проектное обучение: новые подходы и вызовы / Р. А. Хужин, А. Ф. Гарифуллина // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2025. – № 2(47). – С. 201-207. – DOI 10.36809/2309-9380-2025-47-201-207. – EDN VNIUFI.

12. Черникова, И. Ю. Формирование начального профессионального самоопределения старшеклассников / И. Ю. Черникова // Мир образования - образование в мире. – 2022. – № 1(85). – С. 143-151. – DOI 10.51944/20738536_2022_1_143. – EDN BPIOZW.

13. Шафиев, Р. М. Цифровые технологии в профессиональном самоопределении молодежи / Р. М. Шафиев, О. Н. Ивашова, Е. А. Яшкова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Красноярск, 15–29 ноября 2021 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2022. – С. 385-388. – EDN VEPVRZ.

Сведения об авторах

Минкин Александр Владимирович, канд. физ.-мат. наук, доцент, доцент кафедры математики и прикладной информатики, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Елабужский институт, г. Елабуга, Россия.

Сазаева Валерия Валерьевна, студентка 3 курса Высшей школы инженерных и общественных наук, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Елабужский институт, г. Елабуга, Россия

Information about the authors

Minkin Alexander Vladimirovich, PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Applied Computer Science, Kazan (Volga Region) Federal University, Yelabuga Institute, Yelabuga, Russia.

Sazaeva Valeria Valeryevna, 3rd year student of the Higher School of Engineering and Social Sciences, Kazan (Volga Region) Federal University, Yelabuga Institute, Yelabuga, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.12.75.008

Ефимов Олег Валерьевич
Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов

Инновационное развитие корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивой трансформации бизнеса

Аннотация. В статье основное внимание уделяется вопросам демонстрации основных направлений, в которых позиционируется идея корпоративной социальной ответственности, и указанию на эволюцию, которой эта идея подверглась в последние десятилетия, а также делается акцент на взаимосвязи между инновационным развитием бизнеса и ответственностью предприятий компаний перед обществом. Делается вывод о том, что корпоративная социальная ответственность в условиях инновационного прорыва – это стратегический инструмент укрепления позиций предприятия на рынке, а также изменения самой концепции бизнеса в качестве института социального развития. Анализируются современные модели интеграции корпоративной социальной ответственности в стратегию предприятия при учете глобальных трендов устойчивого развития и цифровизации. Также рассмотрению подвергнуто воздействие инновационной деятельности на результативность реализации программ КСО и развитие конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Указывается, что успешное объединение инновационной и социальной миссии бизнеса представляет собой основной фактор адаптации предприятий к современным реалиям и новым ожиданиям общества.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, предприятие, инновации, устойчивое развитие, социальное неравенство, стратегическое управление, бизнес-этика.

Efimov Oleg Valerievich
Saint Petersburg Humanitarian University of Trade Unions

Innovative development of corporate social responsibility as a factor of sustainable business transformation

Abstract. The article focuses on the issues of demonstrating the main directions in which the idea of corporate social responsibility is positioned, and pointing out the evolution that this idea has undergone in recent decades, as well as focusing on the relationship between innovative business development and corporate responsibility to society. It is concluded that corporate social responsibility in the context of an innovative breakthrough is a strategic tool for strengthening the company's position in the market, as well as changing the very concept of business as an institution of social development. Modern models of integrating corporate social responsibility into an enterprise's strategy are analyzed, taking into account global trends in sustainable development and digitalization. The impact of innovation activity on the effectiveness of CSR programs and the development of competitiveness of enterprises in the long term is also considered. It is pointed out that the successful combination of the innovative and social mission of business is the main factor in the adaptation of enterprises to modern realities and new expectations of society.

Keywords: corporate social responsibility, enterprise, innovation, sustainable development, social inequality, strategic management, business ethics.

В публикациях последних лет преобладает мнение, что нынешняя форма корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) обусловлена явлениями,

произошедшими в XX и начале XXI вв. Предыдущие тенденции послужили вкладом в многоконтекстовое понимание роли человека и предприятия в обществе. Можно констатировать, что теоретические основы КСО формировались на протяжении веков, а быстрое социально-экономическое развитие и кризисные ситуации, возникающие в различных его фазах, увеличили потребность в знаниях в области деловой этики и в теориях, описывающих реальность с другой точки зрения, в которой было бы обращено внимание на отношения бизнес-общество и ответственность бизнеса за последствия осуществляемой деятельности. Как указывает С.Г. Божук, и бизнес-лидеры и руководители более низкого уровня, наряду с умением эффективно ориентироваться в мире экономики и финансов, должны обладать высокими социальными и этическими компетенциями [1, с. 132]. Таким образом, современный менеджер должен быть готов к решению проблем, требующих не только экономических знаний, но и знаний в области этики, поскольку многие решения требуют более широкого толкования – в разных контекстах.

В статье основное внимание уделяется развитию идеи корпоративной социальной ответственности в контексте социально-экономических наук и наук об управлении, но осознавая, что ее корни можно увидеть как в религии, так и в философии. С этой точки зрения, толчком к более интенсивному изучению КСО стали растущие голоса критики неоклассической теории, доминирующей в течение многих лет в мышлении о предприятиях и целях, которые они преследуют. Ибо указывалось на колебание позиции «homo oeconomicus», отделение функций управления предприятием от владельца предприятия (разделение собственности предприятия и управления им), а также на ограниченный доступ участников рынка к информации. В практическом аспекте росту интереса к новым концепциям способствовали нарушения, выявленные СМИ в транснациональных корпорациях, влекущие за собой нарушения в экономике многих стран. В результате, развитая в последние десятилетия XX в. идея корпоративной социальной ответственности пытается объединить этические и экономические аспекты в стратегиях работы предприятий.

Изучение социальной ответственности бизнеса ведутся исследователями в различных областях, и результаты их работ лежат во многих теоретических течениях. Это приводит к тому, что КСО не может быть размещена в одном контексте, хотя ее важность в стратегическом управлении возрастает. Э.М. Коротков выделил, руководствуясь важными аспектами КСО – экономическими, политическими, социальными (интегрированными) и этическими – следующие группы теорий: инструментальные, политические, интегрированные и этические теории [4, с. 125].

Первая группа теорий, среди которых можно упомянуть теорию агентства и позиционную школу, относится к предприятиям в категории инструментов создания богатства, и этот факт определяет их основную социальную обязанность. Вторая группа теорий обращает внимание на силу социального воздействия, которое имеют предприятия. Они могут способствовать как возникновению, так и решению социальных проблем. Из этого факта вытекает обязанность взять на себя роль, связанную с формированием социальных отношений и ответственным использованием имеющейся власти.

Третья группа теорий относится к концепциям, согласно которым организация должна реагировать на социальные ожидания посредством действий в соответствии с ценностями, которые уважает это общество [6, с. 667]. Существование и рост предприятий зависит от среды, в которой они работают. Таким образом, они могут определять социальные ожидания и приспосабливаться к ним или определять направления изменений. Этот подход имеет относительное измерение и делает подход к идее корпоративной социальной ответственности зависимым от конкретной ситуации и контекста. Последняя группа теорий

касается этики и восприятия КСО как социального долга, вытекающего из этических ценностей.

Современные трансформации глобального экономического и социального пространства ставят перед бизнесом задачи новой природы, и это задачи как извлечения прибыли, так и обеспечения устойчивого развития, инклюзивного роста и соблюдения этических норм в условиях возрастающего количества вызовов, включая при этом изменение климата, социальное неравенство, бедность, безработицу и утрату экологического баланса. В указанных условиях концепция КСО выходит за пределы традиционных этико-филантропических подходов и превращается в интегративную стратегию, в которую входят современные модели инновационного развития. Помимо этого, инновации представляют собой неотъемлемую часть системы социальной ответственности корпорации, формулируя при этом новую парадигму взаимодействия бизнеса с обществом.

Корпоративная социальная ответственность с инновационной точки зрения формирует широкую инициативную базу, включающую в себя вопросы, среди которых устойчивое потребление и производство, низкоуглеродные технологии, зеленая логистика, цифровая прозрачность бизнес-процессов, биотехнологические решения для ресурсосбережения и автоматизация процессов, сводящих к минимуму риски для человеческого здоровья и экосистем. Поэтому за счет инноваций КСО обладает кросс-дисциплинарной и системной направленностью, опираясь при этом на достижения смежных областей, начиная от IT и инженерии, заканчивая социологией, правом и поведенческой экономикой [2, с. 27].

Инновационное развитие приобретает особенное значение в тех случаях, в которых его векторы обусловливаются как корпоративной рациональностью, так и социальным контуром деятельности бизнеса, которая ориентирована на благо общества. Важным аспектом данной взаимосвязи является борьба с бедностью и социальным неравенством. Усиливающееся расслоение не только внутри наций, но и между странами, бизнес, который обладает ресурсами, знаниями и институциональной устойчивостью – все это является субъектами, способными инициировать существенные социальные изменения. Осуществляемые в контексте корпоративной социальной ответственности механизмы могут формироваться в виде финансирования образовательных программ, волонтерской и благотворительной деятельности, создания рабочих мест в депрессивных регионах, инвестиций в цифровое просвещение и обучения предпринимательским навыкам. Указанные действия объединяют в себе как элемент социальной справедливости, так и инвестицию в будущий потребительский рынок, где активные и образованные социальные группы способствуют стабильности экономики и общественного пространства.

Инновационные предприятия, которые ориентированы на концепцию КСО, создают новые продукты, однако при этом закладывают стандарты этичного производства на всех этапах жизненного цикла продукта. Так, одна из основных стратегий состоит в концепции устойчивой цепочки поставок, при которой поставщики обязаны соблюдать как экологические, так и трудовые, социальные нормы [5, с. 138]. Это, в свою очередь, соответствует требованиям международных организаций, институтов развитого гражданского общества и сознательных потребителей, влияние которых на управление предприятием стабильно растет. Корпоративная социальная ответственность в этой точке находится на пересечении с инновационным управлением репутацией, которая выстроена на максимальной открытости, отслеживаемости и взаимодействии с различными группами стейкхолдеров.

С такой позиции не возникает сомнения, что современные предприятия, в особенности в высокотехнологичных отраслях, среди которых IT, авиация, энергетика и логистика, являются участниками формирования глобальной повестки устойчивого и «ответственного»

прогресса. В качестве примера модно привести инициативу российских компаний в авиационной отрасли, среди которых ПАО «Аэрофлот», предпринимающий в последние годы активные усилия по снижению углеродного следа, развитию маршрутов и оптимизации авиационного парка. Имеется в виду не техническое измерение (переоснащении авиадвигателей согласно международным стандартам выбросов парниковых газов), а символические, общественно ориентированные действия. Так, в 2022 г. компанией была запущена программа бесплатных рейсов в регионы для поддержания социальной мобильности населения, улучшения доступа к медицинской помощи в отдаленных территориях, а также доставки специалистов-экологов и волонтеров в целях участия в проектах по очистке окружающей среды. Это служит примером того, как инновации (в логистике, системах бронирования, применении альтернативного топлива) и социальная ответственность имеет тесную, взаимодополняющую связь, которая при этом усиливает эффект друг друга.

Необходимо отметить, что инновационная активность предприятий до сих пор нацелена не на абстрактное «создание перспективных технологий», а на разрешение определенных социальных задач, среди которых энергоэффективность в жилищном строительстве, а также создание инклюзивной среды для трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Данное направление относится к социальным инновациям, в основе которых стоит идея многосекторного взаимодействия, где бизнес, государство и неправительственные организации взаимодействуют в качестве партнеров, сконцентрированных на устойчивом росте всей социальной системы.

Поэтому следует указать, что происходит миграция корпоративной социальной ответственности из области «дополнительных» либо факультативных мероприятий в преобладающую стратегическую парадигму развития бизнеса, что, в свою очередь, и подтверждается примерами крупных транснациональных компаний, которые перестраивают собственную миссию и цели согласно повестке ESG (экология, социальное развитие, корпоративное управление) [3, с. 190]. В то же время и отечественные компании, в особенности при условии санкционного давления и макроэкономической дестабилизации, являются инициаторами внутренних программ, в которых концепция КСО используется не просто в качестве репутационного актива, а в качестве предпосылки системной устойчивости в долгосрочной перспективе.

Переосмысление модели бизнеса, содержащей переформулирование критериев успеха, ориентацию на устойчивое инновационное развитие, учет интересов всех заинтересованных сторон и принятие на себя обязательства действовать согласно публичным ценностям, формирует сравнительно новую этическую экономику. Финансовая выгода в данной системе – не цель, а результат социально ответственного и инновационного подхода к управлению.

В заключение отметим, что объединение инновационного потенциала и социальной ответственности – это не случайная тенденция, а необходимое условие устойчивого функционирования бизнеса в XXI в. Институциализация корпоративной социальной ответственности и ее превращение в главный элемент бизнес-стратегии представляет собой естественный ответ на современные вызовы. Будущее принадлежит предприятиям, которые смогут не просто внедрять инновации, но и делать это в соответствии с уважением к человеку, обществу и окружающей среде, действуя при этом в интересах как акционеров, так и будущих поколений.

Список источников

1. Божук, С.Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / С.Г. Божук, В.В. Кулибанова, Т.Р. Тэор. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 226 с.
2. Завьялова, Е.Б. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / Е.Б. Завьялова, Ю.К. Зайцев, Н.В. Студеникин. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 125 с.
3. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов / под редакцией В.Я. Горфинкеля, Н.В. Родионовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 490 с.
4. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / под редакцией Э.М. Короткова. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 404 с.
5. Тульчинский, Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник и практикум для вузов / Г.Л. Тульчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 338 с.
6. Шичкин, И.А. Институциональная среда корпоративной социальной ответственности в России / И.А. Шичкин // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 3. – С. 667-688.

Сведения об авторе

Ефимов Олег Валерьевич, аспирант, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Efimov Oleg Valerievich, graduate student, Saint Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, Saint-Petersburg, Russia

УДК 330.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.10.009

Бульзов Сергей Евгеньевич
Балтийская академия туризма и предпринимательства
Подолянец Лада Авенировна
Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет

Анализ и использование бенчмаркинга для усиления конкурентных позиций гостиничного сектора Санкт-Петербурга в условиях изменяющегося рынка

Аннотация. В статье бенчмаркинг рассматривается в качестве стратегического инструмента обеспечения стабильного развития и роста конкурентоспособности предприятий гостиничной отрасли г. Санкт-Петербурга. Проводится анализ динамики основных операционных показателей за 2022-2024 гг. в условиях рыночных и макроэкономических факторов, оценка относительной эффективности санкт-петербургских гостиниц относительно ведущих городов нашей страны. Указывается на важность комплексной бенчмаркинговой диагностики, которая позволяет адаптировать лучшие практики, принимать оптимальные тактические решения и развивать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Выделяются проблемы, которые сопряжены с инфляцией, изменением спроса и особенностей категорий средств размещения, а также обсуждается прогноз возможностей последующего развития гостиничного бизнеса при учете современных трендов. Статья показывает роль бенчмаркинга для результативного управления и обусловливает направления совершенствования практик гостиничной отрасли на базе полученных статистических показателей.

Ключевые слова: бенчмаркинг, гостиничный сектор, конкурентоспособность, конкурентные позиции, инфляция, операционные показатели, стратегическое управление, гостиничные услуги.

Bulzov Sergey Evgenievich
Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship
Podolyanets Lada Avenirovna
Saint Petersburg State Forestry Engineering University

Analysis and use of benchmarking to strengthen the competitive position of the St. Petersburg hotel sector in a changing market

Abstract. The article considers benchmarking as a strategic tool for ensuring the stable development and growth of competitiveness of enterprises in the hotel industry in St. Petersburg. The analysis of the dynamics of the main operating indicators for 2022-2024 in the context of market and macroeconomic factors is carried out, as well as an assessment of the relative effectiveness of St. Petersburg hotels relative to the leading cities of our country. The importance of comprehensive benchmarking diagnostics is emphasized, which allows adapting best practices, making optimal tactical decisions and developing competitive advantages in the long term. The problems associated with inflation, changes in demand and the specifics of the categories of accommodation facilities are highlighted, and the forecast of the possibilities for the subsequent development of the hotel business is discussed, taking into account current trends. The article shows the role of benchmarking for effective management and determines the directions for improving the practices of the hotel industry based on the statistical indicators obtained.

Keywords: benchmarking, hotel sector, competitiveness, competitive positions, inflation,

operational indicators, strategic management, hotel services.

На современном этапе для гостиничного бизнеса г. Санкт-Петербурга характерен высокий уровень конкуренции, систематические изменения рыночных условий и растущие требования к качеству предоставляемых услуг. В указанной среде в целях сохранения и наращивания собственных позиций предприятиям важно отходить от работы «по инерции» и внедрять инновационные методы стратегического управления, среди которых существенное место отводится бенчмаркингу. Указанный инструмент обеспечивает системно сравнение основных показателей своей деятельности с результатами отраслевых лидеров, формируя при этом объективный фундамент для принятия управленческих решений. Использование бенчмаркинга в гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург в особенности представляется актуальным на фоне последних тенденций роста туристского потока, инфляционного воздействия и увеличения расходов бизнеса. Целенаправленная диагностика способствует выявлению точек роста, своевременной корректировке политики тарифов и управления загрузкой, что, тем самым, выступает залогом стабильного развития.

Актуальность применения бенчмаркинга определена необходимостью соответствующего реагирования на сезонные и долгосрочные изменения спроса, увеличения дифференциации гостиничных услуг и выстраивания действенных коммуникаций с целевой аудиторией [1, с. 89]. В свете систематически меняющихся рыночных условий сопоставительный анализ операционных показателей, среди которых ADR (средний тариф продажи номера), OCC (процент загрузки номеров) и REVPAR (средняя выручка в пересчете на один номер), представляет собой не просто инструмент контроля, а стратегию опережающего развития. Статистические данные последних лет по г. Санкт-Петербург говорят о том, что город сохраняет видимый рост основных показателей. В таблице 1 представлена динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг.

Таблица 1 – Динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Показатель	Янв-дек 2022 г.	Янв-дек 2023 г.	Янв-дек 2024 г.	Прирост 2023 г. к 2022 г..	Прирост 2024 г. к 2023 г.
ADR (средний дневной тариф)	100% (база)	+24,0%	+9,2%	+24,0%	+9,2% ↓
OCC (загрузка, % занятых номеров)	100% (база)	+12,6%	+4,8%	+12,6%	+4,8% ↓
REVPAR (доход на доступный номер)	100% (база)	+39,5%	+14,5%	+39,5%	+14,5% ↓

Так, в 2024 г. ADR увеличился на 9,2%, OCC вырос на 4,8%, а REVPAR показал прирост в 14,5%. Это, в свою очередь, позволяет говорить о конкурентоспособности гостиничного бизнеса города даже на фоне нестабильности внешней среды. Достижение позитивной динамики операционных показателей говорит об успешной адаптации предприятий сектора к стремительно меняющимся рыночным условиям. Значительный прирост REVPAR подчеркивает эффективность проводимых ценовых и маркетинговых стратегий, а повышение OCC отображает стабильный спрос на услуги гостиниц города. Наглядно данные показатели представлены на рисунке 1.

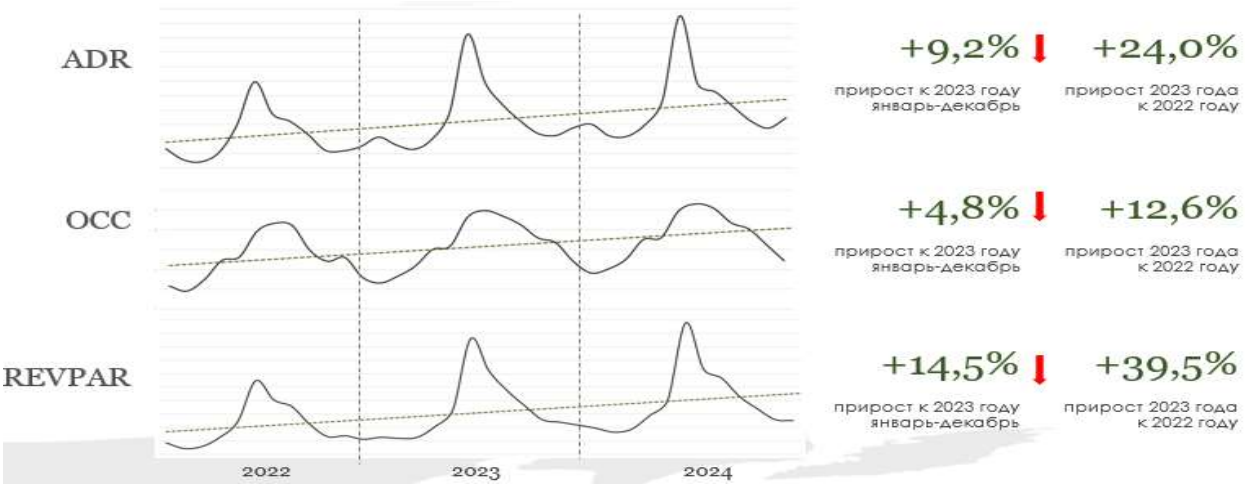


Рисунок 1 – Динамика операционных показателей гостиниц г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Однако в то же время, динамика по г. Санкт-Петербург в сравнении с другими городами России демонстрирует определенные вызовы (таблица 2).

Таблица 2 – Прирост ADR по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

№	Город	Прирост ADR (%)	ADR 2024 (₽)
1	Москва	31,6%	9 559
2	Калининград	29,0%	9 885
3	Казань	26,8%	8 746
4	Екатеринбург	23,8%	6 316
5	Сочи, Горн	22,8%	12 859
6	Новосибирск	21,2%	6 183
7	Самара	20,6%	7 830
8	Волгоград	19,7%	5 450
9	Ростов-на-Дону	19,2%	6 747
10	Московская область	18,6%	12 594
11	Воронеж	18,2%	6 171
12	Ярославль	17,9%	5 134
13	Сочи, Побережье	10,9%	15 252
14	Санкт-Петербург	9,2%	7 488

Так, прирост ADR в 2024 г. составил 9,2%, что значительным образом уступает г. Москва (31,6%), г. Калининград (29,0%), г. Казань (26,8%). Среди причин такой динамики можно отметить высокую насыщенность рынка, а также особенности спроса. ADR по г. Санкт-Петербург (7 488 руб.) все же остается достаточно привлекательным, но предприятия должны наиболее гибким образом реагировать на ценовую политику конкурентов. Поэтому бенчмаркинговый анализ тарифов и показателей загрузки других городов – это важная ориентирующая функция.

В таблице 3 представлен прирост загрузки по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г.

Таблица 3 – Прирост загрузки по городам январь – декабрь 2024, сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

Город	Прирост загрузки (%)
Московская область	+12,0%
Сочи, Горы	+6,0%
Самара	+4,8%

Санкт-Петербург	+4,8%
Москва	+4,4%
Сочи, Побережье	+4,1%
Ярославль	+0,5%
Новосибирск	+0,4%
Воронеж	-0,2%
Калининград	-1,3%
Екатеринбург	-3,4%
Казань	-5,8%
Краснодар	-8,0%
Нижний Новгород	-11,7%

Сравнение прироста показателей ОСС показывает, что г. Санкт-Петербург занимает уверенные позиции с увеличением загрузки на 4,8% в 2024 г., что, тем самым, превышает среднероссийский показатель (3,9%) и относительно таких городов, как Самара. Это подчеркивает устойчивый спрос на гостиничные услуги в г. Санкт-Петербург, хотя и отмечается умеренное повышение цен. Немаловажными остаются как сезонные колебания, так и различия в загрузке между отелями разных категорий, что, в свою очередь, свидетельствуется разностью динамики между гостиницами 3-4* и апарт-отелями. Выстраивание бенчмаркинговой модели требует проведения учета и абсолютных значений, и структуры номерного фонда, целевых сегментов и продолжительности проживания гостей.

Специфика гостиничного сектора г. Санкт-Петербург выражается и в разнице между динамикой традиционных гостиниц и сектора апарт-отелей. А именно, в 2024 г. загрузка гостиниц среднего сегмента повысилась на 3,7%, в то время как в апарт-отелях показатель сократился на 1,1%, а доля сегмента долгосрочного проживания снизилась на 10% (рисунок 2). Подобная разнонаправленная динамика говорит о важности наиболее плавной диверсификации предложения и фокусе на краткосрочные и специализированные услуги. На фоне происходящих изменений лишь постоянное сопоставление с лучшими практиками и гибкое управление продуктом обеспечивают конкурентоспособность и своевременное реагирование на трансформацию спроса.

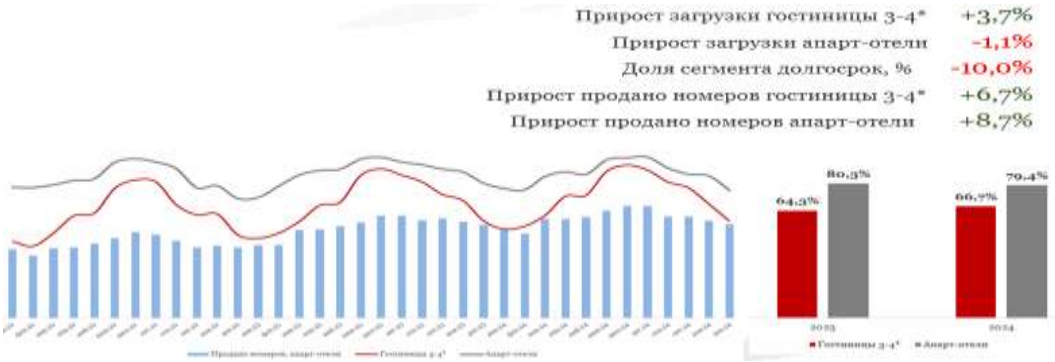


Рисунок 2 – Динамика загрузки отелей и апарт-отелей г. Санкт-Петербург за 2022-2024 гг. (составлено автором на основе [10])

Показатели REVPAR указывают на особенности и ограничения развития гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург. Увеличение данного показателя в 2024 г. составило 14,5%. В целях сравнения, в г. Москва и Московской области этот показатель равен 37,5% и 33,0% соответственно, что, в свою очередь, свидетельствует о существенно наиболее сильном эффекте ценовой политики и маркетинговых стратегий (таблица 4).

Таблица 4 – Прирост REVPAR по городам январь-декабрь 2024 г., сравнение с 2023 г. (составлено автором на основе [10])

№	Город	Прирост REVPAR (%)

1	Москва	37,5%
2	Московская область	33,0%
3	Сочи, Горы	30,7%
4	Калининград	27,4%
5	Самара	26,4%
6	Казань	22,5%
7	Новосибирск	21,8%
8	Ярославль	18,6%
9	Воронеж	18,2%
10	Екатеринбург	16,6%
11	Сочи, Побережье	15,3%
12	Санкт-Петербург	14,5%
13	Волгоград	10,0%
14	Ростов-на-Дону	5,2%

Отличие в темпах роста говорит об имеющихся скрытых резервах в управлении загрузкой, цене и ассортименте дополнительных услуг. Вследствие этого использование бенчмаркинга способствует выявлению отставания, определения лучших практик и интеграции основных элементов успешных стратегий.

Стратегическая задача для предприятий гостиничной сферы г. Санкт-Петербург состоит в развитии конкурентных преимуществ как посредством повышения качества сервиса, так и путем наиболее глубокого вовлечения в процессы анализа рыночной среды. Бенчмаркинг предоставляет возможность закрепить различие в операционных показателях, а также разрабатывать программы адаптации, среди которых оптимизировать процедуры бронирования, формировать цифровую инфраструктуру, повышать квалификацию персонала. К примеру, стабильное увеличение количества проданных номеров на 6,7% в гостиницах 3-4* и 8,7% в апарт-отелях говорит о необходимости гибкой политики продаж и наличия персонализированных предложений для новых рыночных сегментов. Такие успехи должны быть тщательным образом проанализированы с применением сравнительных таблиц, графиков и детальных рейтингов по основным метрикам.

В контексте среднесрочного планирования основная задача – это процедура динамического ценообразования, в основе которой каждодневный мониторинг конкурентных тарифов и коэффициентов загрузки. Систематическое сравнение собственной динамики ADR, OCC и REVPAR с показателями конкурентов обеспечивает своевременное выявление трендов по сокращению либо увеличению спроса, а также реализацию упреждающих мер по поддержанию доходной стабильности [4, с. 807]. В особенности это представляется актуальным для высокого сезона, при котором даже небольшие корректировки тарифов и условий обслуживания могут существенным образом привести к итоговой доходности. Подобный подход обеспечивает быстрое реагирование, а также формирование стратегических преимуществ в долгосрочной перспективе.

Необходимо подчеркнуть, что абсолютные значения показателей по г. Санкт-Петербург остаются на позитивном достойном уровне. Так, ADR равен 7 488 руб., загрузка гостиниц 3-4* составляет 66,7% при удерживаемом высоком спросе на краткосрочное размещение. Указанные показатели способствуют устойчивости гостиничного бизнеса и формируют возможности для инновационных экспериментов в сфере персонификации услуг, внедрения программ лояльности и дополнительных сервисов. В данном аспекте бенчмаркинг обеспечивает выявление наилучших условий взаимодействия с клиентами, лучшему пониманию целевых групп и выстраиванию уникальных ценовых предложений.

На фоне существенных изменений макроэкономической среды (в особенности при инфляции) немаловажно акцентировать внимание как на повышении номинальных доходов,

так и на их действительной динамике при учете инфляционного воздействия. Бенчмаркинг представляет собой инструмент, который позволяет провести оценку эффективности управленческих решений в реальном исчислении, сравнить динамику с конкурентами и своевременно скорректировать стратегию. Так, в случае, когда темпы прироста основных показателей оказываются ниже инфляции, это требует не только пересмотра затратной структуры и роста производительности, но и инвестиций в оптимизацию бизнес-процессов.

Существенное место отводится влиянию сезонности. К примеру, для июня-сентября в традиционном понимании характерны максимальные значения загрузки, в то время как в низкий сезон имеется риск недополучения доходов и увеличения избытка номерного фонда [2, с. 23]. Систематическое сравнение своей сезонной динамики с отраслевыми стандартами обеспечивает своевременную ориентацию на дополнительные источники спроса, формирование акционных предложений и усиление маркетинговой активности в периоды спада. Поэтому гибкое использование бенчмаркинга сводит к минимуму риски, которые сопряжены с рыночной волатильностью, и ведет к гармонизации загрузки в течение всего года.

Для внедрения инструментов бенчмаркинга требуется сбор и анализ публичных отраслевых данных, а также активное вовлечение в профессиональное сообщество, среди которых обмен опытом, принятие участия в отраслевых мероприятиях и привлечение экспертов в целях проведения независимых аудитов и тренингового сопровождения. Подобный подход смягчает адаптацию передовых стандартов и внедрение новых технологий, в особенности в рамках цифровых платформ управления, систем CRM и программ доступа к аналитике конкурентного рынка. Результативная организационная культура, которая открыта к переменам, представляет собой неотъемлемую часть удачной реализации стратегий бенчмаркинга.

Один из вызовов в осуществлении механизмов бенчмаркинга – это сложность получения актуальной, репрезентативной и прозрачной информации о состоянии рынка, специфике работы конкурентов и появлении новых продуктов на рынке. В целях одоления указанных барьеров предприятиям г. Санкт-Петербург необходимо наладить партнерские отношения с локальными и международными ассоциациями, пользоваться услугами консалтинговых агентств, инвестировать в свои инструменты сбора и анализа Big Data. Это в особенности представляется важным на фоне возрастающей технической оснащенности гостиничной индустрии и развития онлайн-платформ.

В условиях современного рынка, становящегося все наиболее сложным и сегментированным, особую роль играет умение формировать уникальное торговое предложение. Применение бенчмаркинга облегчает осознание того, какие сервисы и решения в действительности востребованы гостями и способны являться точкой дифференциации. Построение как преференций для клиентов, так и индивидуальных форматов сервиса, начиная от коротких бизнес-поездок, заканчивая семейным и событийным туризмом представляет собой значимое конкурентное преимущество [6, с. 726]. Контекстные данные по динамике спроса по категориям средств размещения должны систематически передаваться в практические маркетинговые и продуктовые решения.

Повышение показателей операционной эффективности гостиничного бизнеса г. Санкт-Петербург происходит в условиях существенных изменений в структуре туристского потока. Перераспределение доли иностранных и отечественных гостей, высокий спрос на внутренний туризм и особенности событийного календаря нашего города определяют важность особого внимания к анализу целевых сегментов. Выход на новые рынки и развитие партнерских программ с локальными событийными площадками могут значительным образом увеличить показатели загрузки в низкий сезон и привести к росту среднего чека на

гостя. Практика успешных конкурентов в этой сфере – немаловажный ориентир для адаптации своих стратегий.

Основным резервом для последующего развития остается повышение квалификации персонала и внедрение стандартов сервиса, которые востребованы у лидеров гостиничного сектора стран-лидеров, среди которых ОАЭ, Турция, Китай и страны ЕС. Бенчмаркинг предоставляет возможность установить реальные потребности гостей, адаптировать программы тренингов и обучения персонала, внедрить современные мотивационные методы и контроля качества. Таким образом обеспечивается и повышение показателей удовлетворенности гостей, и положительное воздействие на операционные метрики загрузки и доходности.

Результативность использования бенчмаркингового подхода подтверждена и прогнозными оценками на 2025 г., в соответствии с которыми сохраняется позитивная динамика основных финансовых и операционных показателей. Достижение стабилизации разрыва между кумулятивными приростами ADR, OCC и REVPAR говорит о рыночной зрелости и способности предприятий своевременно реагировать на стремительно изменяющиеся условия. В таком устоявшемся адаптационном механизме бенчмаркинг – это не просто промежуточный инструмент анализа, а необходимая составляющая корпоративной культуры предприятий гостиничного сектора.

На рисунке 3 приведено воздействие изменения ADR на загрузку и REVPAR с прогнозом на 2025 г. Данные изображены линиями, отражающими кумулятивный прирост показателей.

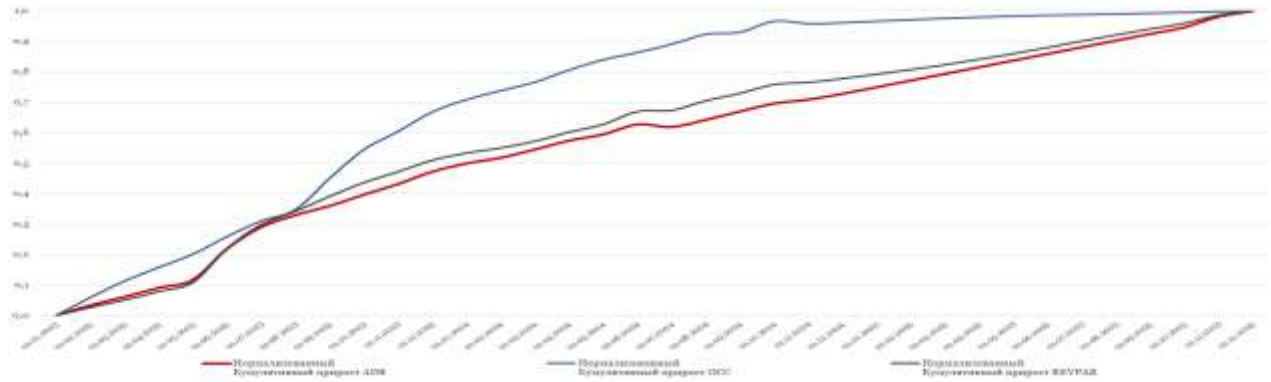


Рисунок 3 – Воздействие изменения ADR на загрузку и REVPAR с прогнозом 2025 г. (составлено автором на основе [10])

В соответствии с рисунком 3 красная линия демонстрирует кумулятивный прирост ADR, который на первоначальных этапах возрастает умеренными темпами, далее отмечается устойчивый рост на протяжении всего анализируемого периода. Синяя линия, которая изображает кумулятивный прирост загрузки, увеличивается быстрее, в особенности в первой половине прогнозируемого периода, в котором показывается интенсивный подъем, впоследствии темпы роста наиболее плавные. Черная линия, которая представляет собой кумулятивный прирост REVPAR, подчеркивает динамику, которая промежуточная между двумя другими показателями, с небольшими колебаниями, коррелируя при этом с воздействием изменений ADR и OCC. В прогнозном 2025 г. все показатели продолжают собственное увеличение, при этом расхождение между ними снижается, что, в свою очередь, говорит о достижении стабилизации.

Хотя и отмечаются очевидные успехи, гостиничные предприятия г. Санкт-Петербург вынуждены сталкиваться с потребностью в трансформации, учитывая при этом глобальные

тренды цифровизации, автоматизации и внедрения систем искусственного интеллекта в управленческие процессы и взаимодействие с гостями. Разработка персонализированных предложений, совершенствование каналов онлайн-продаж и Big Data-аналитики обеспечивают существенное улучшение точности прогнозирования и гибкости реагирования на колебания потребительского спроса. Рефлексия лучших мировых и отечественных практик, которые выявлены в ходе бенчмаркинга, представляет собой гарант технологического и сервисного совершенствования.

Подводя итоги, отметим, что опыт гостиниц г. Санкт-Петербург демонстрирует то, что как раз систематическое и комплексное использование бенчмаркинга способствует своевременному выявлению внутренних резервов, развитию стабильных конкурентных преимуществ и росту прибыльности в долгосрочной перспективе. Интегральный мониторинг и проведение анализа лучших рыночных практик, гибкие адаптационные программы и стратегическая ориентация на клиента представляют собой фундамент для успешного развития гостиничного бизнеса, несмотря на нестабильность внешней среды. Для внедрения инструментов бенчмаркинга требуется сплоченность команды, инвестиционная активность и непрерывное профессиональное развитие персонала. Представленный анализ подчеркивает, что постоянная компаративная оценка приводит к своевременному выявлению угроз и рыночных возможностей, оперативной корректировке управленческих решений и выстраиванию партнерских связей с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в долгосрочной перспективе. Разработка уникальных сервисных пакетов, развитие эффективной мотивационной системы персонала и внедрение инновационных маркетинговых решений – все это возможно при наличии структурированного подхода к бенчмаркингу. В перспективе предприятия гостиничной индустрии г. Санкт-Петербург, которые обладают гибкой стратегией и открыты к перенятию успешных практик, способны удерживать лидирующие позиции на внутреннем рынке, а также уверенным образом выходить на международный конкурентоспособный уровень.

Список источников

1. Алсалама, А. Факторы, оказывающие наибольшее влияние на оценку потребителями качества услуг и конкурентоспособность гостиниц высшей категории / А. Алсалама // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 11. – С. 89-90.

2. Аристова, М.Н. Дополнительные услуги как средство повышения конкурентоспособности гостиницы / М.Н. Аристова, А.В. Танина // Современные парадигмы устойчивого развития региональных социально-экономических систем в условиях роста неопределенности внешней среды: Материалы Международной научно-практической конференции, Гатчина, 19 апреля 2024 года. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2024. – С. 22-26.

3. Бульзов, С.Е. Бенчмаркинг как направление повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий / С.Е. Бульзов // Научный аспект. – 2023. – Т. 5, № 11. – С. 531-540.

4. Бульзов, С.Е. Использование бенчмаркинга при оптимизации процессов предприятия в гостиничном бизнесе / С.Е. Бульзов // Научный аспект. – 2023. – Т. 7, № 12. – С. 804-814.

5. Бульзов, С.Е. Бенчмаркинг как элемент систем управления, ориентированных на качество / С. Е. Бульзов // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 1. – С. 15-21.

6. Емельянова, Е.В. Оценка эффективности и конкурентоспособности продуктового портфеля гостиницы / Е.В. Емельянова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9(170). – С. 725-729.

7. Подолянец Л.А., Радионова С.П. Формы и методы государственного регулирования инновационно-инвестиционной деятельности: совершенствование механизмов финансового обеспечения // В сборнике: ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, Факультет экономики и финансов. – 2015. – С. 155-159.

8. Подолянец Д.В., Подолянец Л.А. Уточнение подходов к стратегии социально-экономического развития региона (на примере Санкт- Петербурга) // В сборнике: Университет, Бизнес и Власть: итоги взаимодействия за 10 лет. Материалы X Международного Форума «От науки к бизнесу». ООО «Мономакс». – 2016. – С. 107-110.

9. Подолянец Л.А., Подолянец Д.В. К вопросу о принятии разносрочных решений в отсутствие стратегии // В сборнике: ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ. материалы VIII Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. – 2016. – С. 263-267.

10. Управление доходом и рыночная аналитика для отелей [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://hoteladvisors.ru/otelnyy-benchmarking/ (дата обращения: 12.11.2025).

Сведения об авторе

Бульзов Сергей Евгеньевич, аспирант, Балтийская академия туризма и предпринимательства, г. Санкт-Петербург, Россия

Подолянец Лада Авенировна, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет, г. Санкт-Петербург, Россия
ORCID 0009-0007-8209-7027

Information about the authors

Bulzov Sergey Evgenievich, graduate student, Baltic Academy of Tourism and Entrepreneurship, Saint-Petersburg, Russia

Podolyanets Lada Avenirovna, doctor of Economics, professor, Saint Petersburg State Forestry Engineering University, Saint-Petersburg, Russia

УДК 338.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.13.010

Фаресова Альбина Рафаиловна
Уфимский университет науки и технологий

Роль экономической самодостаточности в обеспечении экономического суверенитета страны

Аннотация. Целью исследования является изучение роли и значения экономической самодостаточности в обеспечении экономического суверенитета государства. В статье рассмотрено определение понятия экономического суверенитета, представлены различные подходы зарубежных и российских исследователей к раскрытию содержания понятия автаркия и экономическая самодостаточность, а также изложено ее авторское определение. В данном исследовании раскрыты основные направления программы обеспечения экономической самодостаточности, проведен анализ статистических данных, а именно показателей валового внутреннего продукта Российской Федерации и прироста производства товаров и услуг в мировой экономике и отдельных странах мира. Особое внимание в статье уделено показателю экспорту товаров, работ и услуг, который отражает развитие экономики, и положительно сказывается на уровне жизни населения. В работе акцентируется внимание на необходимость трудового воспитания молодежи, создания всех условий для роста предпринимательства в стране, развития конкурентоспособного производства с целью опоры на внутренний рынок, основой которого является эффективно выполняемая добросовестная деятельность граждан государства. Автором предложены рекомендации по укреплению экономического суверенитета страны и обеспечению экономической самодостаточности в условиях санкционного давления.

Ключевые слова: экономическая самодостаточность, экономический суверенитет, автаркия, государственный суверенитет, валовый внутренний продукт, прирост производства товаров, экономическая безопасность государства, самодостаточность государства, национальная экономика.

Faresova Albina Rafailovna
Ufa University of Science and Technology

The role of economic self-sufficiency in ensuring economic sovereignty of the country

Annotation. The purpose of the study is to explore the role and significance of economic self-sufficiency in ensuring the economic sovereignty of the state. The article discusses the definition of the concept of economic sovereignty, presents various approaches of foreign and Russian researchers to disclosing the content of the concept of autarky and economic self-sufficiency, and also sets out its author's definition. This study also describes the main directions of the program for ensuring economic self-sufficiency, an analysis of statistical data, namely, indicators of the gross domestic product of the Russian Federation and an increase in the production of goods and services in the world economy and certain countries of the world. Particular attention in the article is devoted to the indicator of the export of goods, works and services, which is reflected in the development of the economy, and subsequently - on improving the quality of life of the population. The work focuses on the need for labor education of young people, the creation of all conditions for the growth of entrepreneurship in the country, the development of competitive production in order to rely on the domestic market, the basis of which is the effectively carried out conscientious activities of citizens of the state. The author proposed recommendations to strengthen economic sovereignty and ensure economic self-sufficiency in conditions of sanctions pressure.

Keywords: economic self-sufficiency, economic sovereignty, autarky, state sovereignty, gross domestic product, growth in the production of goods, economic security of the state, self-sufficiency of the state, national economy.

В условиях санкционного давления проблема обеспечения самодостаточности российской экономики занимает одно из ключевых направлений деятельности Правительства страны. При этом экономическая самодостаточность рассматривается не как полная изоляция, а как жизнеспособность, развитие российской экономики в условиях внешних ограничений и международной нестабильности. Помимо этого, государство в данных условиях стремится без внешнего вмешательства защитить национальные интересы и приоритеты, обеспечить не только контроль над различными секторами экономики, но и экономический суверенитет Российской Федерации.

Поэтому вопрос, связанный с укреплением экономического суверенитета и формированием экономической самодостаточности является наиболее значимым в текущей российской действительности. По мнению ведущего научного сотрудника Института экономики Российской академии наук Цедилина Л.И. «проблема обеспечения суверенитета (политического, экономического, технологического, военного) становится ключевым элементом современной российской внешней и внутренней политики» [12].

Стоит отметить, что в соответствии со статьей 3 Конституции Российской Федерации носителем суверенитета является многонациональный народ, при этом суверенитет предполагает независимость, самостоятельность государственной власти, которая создает условия необходимые для обеспечения достойной жизни и свободного развития человека [1].

Под экономическим же суверенитетом в Российской Федерации понимается объективно существующая независимость страны в проведении как внутренней, так и внешней экономической политики с учетом международных обязательств [2]. Соответственно, экономический суверенитет рассматривается как способность государственной власти страны самостоятельно контролировать российскую экономику и принимать необходимые решения с целью обеспечения достойной жизни граждан, достижения национальных интересов и приоритетов.

По мнению ученых И.М.Аблаева и Р. И. Исмагилова необходимым условием «существования и обеспечения государственного суверенитета является экономический суверенитет в форме автономности, относительной независимости и индивидуальности экономического субъекта в принятии решений. Укрепление экономического суверенитета страны, по их мнению, означает национализацию предприятий критически важных отраслей в горнодобывающей, обрабатывающей промышленности, военно-промышленном комплексе, пищевой промышленности и сельском хозяйстве. Сущность экономического суверенитета, как они полагают, «больше определяется понятием автаркии, означающим «самодостаточность», экономическую автономию и, следовательно, относительную политическую независимость одной страны от других» [3].

Понятие «автаркия» в текстах античных авторов нередко переводится как «благосостояние», «самодовольство», Аристотель применял данный термин для обозначения и изобилия, и идеала скромности [5]. Однако термин «экономическая автаркия» был введен немецким экономистом Фридрихом Листом, который утверждал, что вся экономика подчинена исключительно потребностям страны [8]. Необходимо отметить, что потребности населения любой страны разнообразны как в питании, так и в жилье, одежде, при этом у мужчины, женщины, ребенка, подростка они индивидуальны, некоторые – формируются на основе общественных. При этом безопасность является основной потребностью человека, а

деятельность гражданина позволяет обеспечить интересы, создать условия для безопасности [11].

Национальная экономика, как пишет профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации В.В. Перская и Ф.И.Аржаев, «должна функционировать и развиваться на условиях приоритета использования внутреннего потенциала, не прибегая к режиму автаркии, ни изоляционизма, поскольку в современных условиях это ведет к утрате национальной и международной конкурентоспособности» [10].

При этом «самодостаточность государства, как пишет экономист А.Ю.Быков, состоит не в природных ресурсах, а в производстве товаров. Природные ресурсы сначала должны превратиться в продукт производства, а не продаваться в виде сырья» [6].

По мнению автора, под экономической самодостаточностью понимается уровень экономического развития, при котором обеспечиваются потребности государства, юридических и физических лиц страны, независимо от внешних ограничений, политической воли других государств и санкционного западного давления.

Однако, нельзя не отметить, что без международных экономических отношений невозможно обеспечить высокий рост уровня жизни населения и существенное развитие экономики страны. Так, по мнению помощника Председателя Счетной палаты Российской Федерации В.А. Ануприенко программа обеспечения экономической самодостаточности должна включать в себя следующие «направления:

– международных экономических отношений;

– социально-демографическое направление;

– обеспечение устойчивого функционирования и развития финансовой системы;

– укрепление технологического суверенитета;

– укрепление научно-технического суверенитета;

– обеспечение устойчивого роста экономики» [4].

Данная программа также должна включать в себя все аспекты, связанные с укреплением суверенитета, эффективным экономическим управлением, осуществлением контроля над ресурсами страны, уровнем квалификации населения, мерами государственной поддержки российских хозяйствующих субъектов, соблюдением интересов населения, связанных с достойной жизнью. Поэтому государство должно создавать условия, необходимые для увеличения количества и масштабов предпринимательской деятельности, импортозамещения разнообразных товаров, оказываемых работ (услуг), роста новейших технологий и, в итоге, взять курс на ускоренное инновационное развитие российской экономики.

Необходимо подчеркнуть, что импортозамещение позволяет снизить зависимость от товаров иностранных компаний и способствует развитию российской промышленности. С одной стороны, снижение потребности в импортных товарах, создание готовой продукции силами отечественных производителей отражается на повышение экономической безопасности государства и, соответственно, на экономическом суверенитете, а с другой стороны, экономическая независимость может привести к технологическому отставанию.

Так, согласно данным Банка России (рисунок 1), в 2024 году высокие темпы роста экономики сохранились в Индии, прирост производства продукции и услуг значительно увеличился и в Китае, в этих странах усиливается способность обеспечения экономической самодостаточности. Однако сокращение производства наблюдается в Японии и Германии, значение же показателя прироста производства товаров и услуг в России практически не изменилось, тем не менее оно выше многих развитых стран.

Способность государства обеспечивать потребности населения в продукции, товарах и услугах без существенной зависимости от внешних источников обусловлена развитием

промышленности и сельского хозяйства, наличием сырьевых ресурсов, защитой внутреннего рынка от внешних более дешевых, нередко и качественных товаров, которые приводят к снижению спроса на внутренние товары и, в некоторых случаях, к прекращению деятельности российских предприятий.

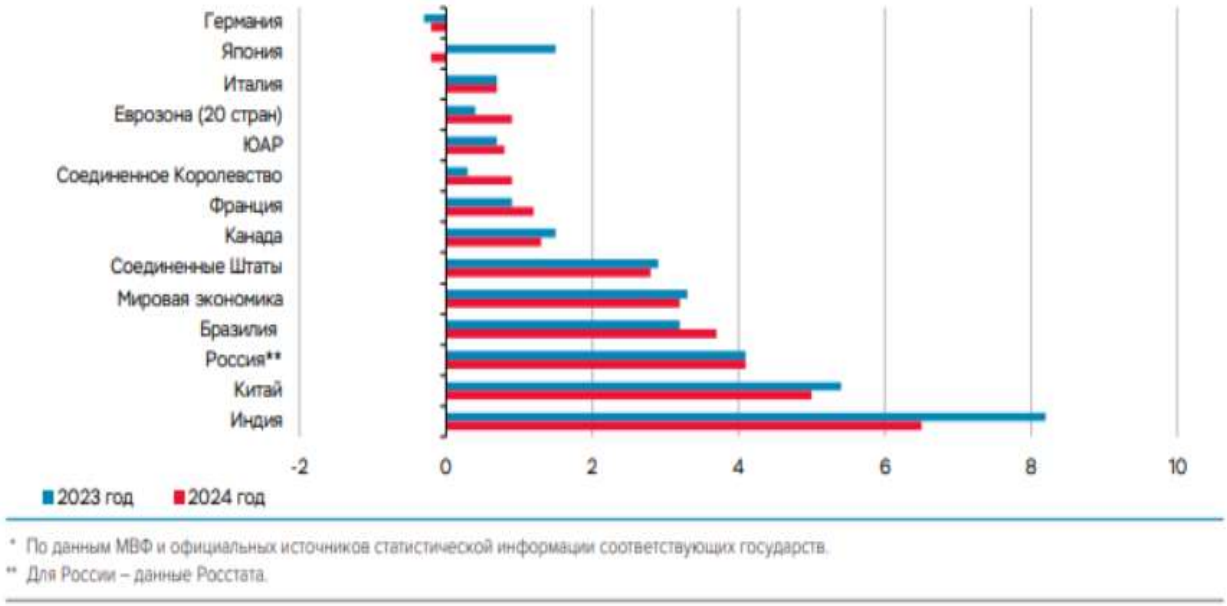


Рисунок 1 – Прирост производства товаров и услуг в мировой экономике и отдельных странах мира, % [7]

Способность государства обеспечивать потребности населения в продукции, товарах и услугах без существенной зависимости от внешних источников обусловлена развитием промышленности и сельского хозяйства, наличием сырьевых ресурсов, защитой внутреннего рынка от внешних более дешевых, нередко и качественных товаров, которые приводят к снижению спроса на внутренние товары и, в некоторых случаях, к прекращению деятельности российских предприятий.

Для защиты хозяйствующих субъектов национальной экономики нередко вводят пошлины на импортные товары, тем самым увеличивают их стоимость с целью снижения спроса на данные товары. При этом чем более экономически самодостаточна страна, тем незначительнее ее зависимость от внешних ресурсов, в противоположном случае, страна становится уязвимой от импорта товаров, услуг, технологий, необходимых для жизнедеятельности общества.

Поэтому жизнеспособность страны обеспечивается не только удовлетворением базовых потребностей в продовольствии, энергоресурсах, производстве необходимых товаров и услуг, развитии технологий, но и связана со снижением зависимости от иностранных ресурсов и финансовых обязательств. Правительство должно стремиться обеспечить сначала российских потребителей всей необходимой качественной продукцией и услугами, а затем осуществлять поставки различных видов товаров в зарубежные страны.

Стоит отметить, что совокупная рыночная стоимость всех произведенных на территории страны товаров и услуг за отчетный период выражается через показатель валового внутреннего продукта, который отражает темпы экономического роста. Так, в 2024 году валовый внутренний продукт в Российской Федерации увеличился по сравнению с 2023 годом и составил 201, 2 триллиона рублей [9]. Показатель экспорта товаров и услуг также в 2024 году увеличился и составил 44 триллиона рублей, что положительно отразилось на росте ВВП, при этом значение показателя импорта товаров с 2022 года возросло и в 2024 году составило 35,4 триллиона рублей. Положительная динамика данных показателей

свидетельствует о росте производственных возможностей, увеличении потребления населением импортных товаров, обновлении основных средств и нематериальных активов хозяйствующими субъектами и повышении конкурентоспособности российских производителей.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Индекс физического объема, в процентах к предыдущему году							
Валовой внутренний продукт	101,8	102,8	102,2	97,3	105,9	98,6	104,1	104,3
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств	103,2	103,8	103,6	95,0	108,9	98,8	106,4	104,7
Валовое накопление основного капитала[2)]	104,7	100,6	101,0	96,0	109,3	107,4	107,8	106,0
Экспорт[3)]	105,0	105,6	100,7	95,8	103,2			
Импорт[3)]	117,3	102,7	103,1	88,1	119,1			
	В текущих ценах							
Валовой внутренний продукт, млн руб.	91 843 154,2	103 861 651,1	109 608 305,7	107 658 131,0	134 727 467,4	156 940 923,2	176 413 587,1	201 152 092,2
Валовой внутренний продукт в расчете на душу населения, руб.	621 870,5	702 627,7	741 097,4	728 860,2	915 156,8	1 069 708,4	1 205 841,9	1 376 477,9
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств, млн руб.	55 360 632,8	60 103 498,7	65 458 537,9	65 153 149,7	78 432 138,9	86 251 584,6	99 469 858,4	113 425 919,4
Валовое накопление основного капитала[2)], млн руб.	20 189 066,4	21 452 076,3	22 910 697,8	23 210 960,9	26 023 011,7	32 718 164,5	38 810 092,4	44 520 799,6
Экспорт, млн руб.	23 962 659,4	31 982 372,8	31 165 401,6	27 476 753,5	40 421 469,3	43 504 561,4	39 680 225,8	44 085 744,0
Импорт, млн руб.	19 090 204,4	21 590 413,0	22 793 396,1	22 010 394,6	27 732 053,4	23 639 235,9	32 357 089,8	35 385 808,6

Рисунок 2 – Валовый внутренний продукт Российской Федерации и его элементы в 2017–2024 гг. [9]

Способность государства самостоятельно обеспечивать ключевые потребности страны, снизить зависимость от внешних факторов напрямую связана с реализацией ресурсов и различных активов по справедливым ценам. Для достижения экономической самодостаточности необходимо освобождаться от потребности в импортных товарах, развивать собственное конкурентоспособное производство с целью опоры на внутренний рынок, обеспечить страну необходимыми для здоровья полезными продуктами питания, развивать цифровые и иные виды технологий, создавать условия для успешного развития различных отраслей экономики.

В этих условиях возрастает спрос на высококонкурентоспособных специалистов, способных творчески мыслить, быстро обучаться, осваивать, использовать и создавать новые технологии, цифровые инструменты и инновационную продукцию. Важно отметить, что конкурентоспособность и экономическая безопасность государства нередко зависят и от эффективно выполняемой добросовестной деятельности граждан государства. Поэтому необходимо создавать культуру взаимной поддержки в коллективе и условия для достижения успеха, эффективности деятельности сотрудников и, соответственно, хозяйствующего субъекта.

Следует вводить трудовое воспитание молодежи, развивать в них высокие морально-нравственные качества со школьной скамьи. Для этого необходимо разработать на

государственном уровне пособия для молодых родителей по воспитанию детей и выдавать их при выписки из роддома, при зачислении в детский сад, а также в школах (для детей младших и средних классов), развивать в детях творческие способности, запретить использование интернет ресурсов, негативно отражающихся на психике детей, путем их отслеживания при помощи возможностей искусственного интеллекта. Таким образом, гражданин с детских лет будет обретать ценности семьи, моральные нормы, развивать творческие способности, обретать умственные и трудовые навыки. Вовлечение молодежи в трудовой процесс будет способствовать их взрослению, ответственности, приобретению навыков и умений, что положительно отразиться в будущем на деятельности хозяйствующих субъектов.

Таким образом, основой для экономического суверенитета страны является экономическая самодостаточность, под которой понимается уровень экономического развития, при котором обеспечиваются потребности государства, хозяйствующих субъектов, граждан страны, необходимые им для жизнедеятельности за счет внутреннего производства качественной готовой продукции. Желание западных государств затормозить развитие страны и ослабить ее экономику путем введения различных санкций и ограничений, может негативно отразиться на деятельности крупных производственных предприятий. Поэтому достижение экономической самодостаточности невозможно и без развития малого и среднего предпринимательства, создания собственного оборудования и иных активов, необходимых для производства и развития деятельности хозяйствующих субъектов. Процесс формирования экономической самодостаточности неразрывно связан с обеспечением собственных потребностей государства, поэтому важно постоянно анализировать показатели бюджета, корректировать краткосрочные и долгосрочные планы в соответствии с приоритетами и меняющимися внешними обстоятельствами, создавать возможности обеспечения страны ресурсами без внешней помощи и осуществлять регулирование деятельности иностранных корпораций. Трудовое и морально-нравственное воспитание молодежи будет способствовать выполнению добросовестной, созидательной деятельности граждан, являющейся фундаментом экономической самодостаточности и движущей силой, способной превратить страну в сильную самостоятельную державу.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) – URL: https:// www.consultant.ru/ document/cons_doc_LAW_28399/249eba46b69e162f87771713b6e37fb0780f2c40/ / (дата обращения 17.07.2025)

2. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base= LAW&n =216629#3dQnw5VSJ7Cyo7HA (дата обращения 17.07.2025)

3. Ablaev, I.M., Ismagilov, R.I. Economic Sovereignty in Conditions of Fragmentation and Risk Management of World Economy. In: Mantulenko, V. (eds) Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2025. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 648. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_

4. Ануприеко, В.Ю. Экономический суверенитет России. Направления и задачи укрепления экономического суверенитета на современном этапе развития страны/В.Ю. Ануприенко//Вестник Российской академии естественных наук. – 2023. – № 4. – С. 60–67.

5. Апресян Р.Г. Автаркия. Энциклопедический словарь / Р.Г. Апресян А.А.Гусейнова// Институт философии РАН – Режим доступа: https://iphras.ru/page49252933.htm (дата обращения 15.07.2025)

6. Быков, А. Ю. Экономика самодостаточности / А. Ю. Быков // На пути к гражданскому обществу – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ ekonomika-samodostatochnosti (дата обращения 15.07.2025)

7. Годовой отчет Банка России за 2024 год// Банк России. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения 17.07.2025)

8. Лист Ф. Национальная система политической экономии. – М.: Социум, 2020. – 720 с.

9. Национальные счета России 2017-2024гг.//Росстат. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13221 (дата обращения 17.07.2025)

10. Перская В.В. Стратегическая самодостаточность российского хозяйства– основа экономического суверенитета/ В.В. Перская, Ф.И. Аржаев – Режим доступа: https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/ press-releases/strategicheskaya-samodostatochnost-rossiyskoy-khozyaystva-osnova-ekonomicheskogo-suvereniteta (дата обращения 15.07.2025)

11. Фаресова, А. Р. Рабочая тетрадь для выполнения лабораторных работ по дисциплине «Экономическая безопасность» / А. Р. Фаресова. – Новокузнецк: Издательство «Знание-М», 2023. – 64 с.

12. Цедилин, Л. И. Экономический суверенитет: понимание и обоснование в соответствии с новыми реалиями / Л. И. Цедилин // Вопросы теоретической экономики. – 2024. – № 2(23). – С. 19-29. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskiy-suverenitet-ponimanie-i-obosn ovanie - v-sootvetstvii-s-novymi-realiyami

13. Алиев О. М., Ибрагимова Д. М. Необходимые меры по достижению Россией финансового суверенитета// Журнал прикладных исследований.-2023.-№10-С.84-90.

Сведения об авторах

Фаресова Альбина Рафаиловна, к.филос.н., доцент, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа, Россия

Information about the author

Faresova Albina Rafailovna, PhD, Associate Professor, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

УДК 331
DOI 10.26118/2782-4586.2025.20.81.011

Багомедов Магомед Алиевич
Дагестанский государственный университет
Алиева Гульнара Сергеевна
Дагестанский государственный университет

Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в организации

Аннотация. О важности изучения управления конфликтами в современных организациях говорит не только универсальный характер этого типа взаимодействия людей, но и частота их возникновения, в том числе в деловом общении. Конфликты могут приводить к снижению производительности труда сотрудников, ухудшать психологический климат, но могут способствовать появлению новых управленческих решений, развитию творческой инициативы работников, совершенствованию производственных отношений в организации. Эффективное управление конфликтами создает безопасное пространство для изучения проблемы, обсуждения ее последствий, а затем помогает команде вместе найти решение. В данной статье *описываются теоретические аспекты управления конфликтами в организации.* Выделены стили управления конфликтными ситуациями; предложены пути успешного управления конфликтными ситуациями, в зависимости от объективных и субъективных причин их возникновения.

Ключевые слова: персонал, конфликт, управление, совершенствование, мероприятия, организация.

Bagomedov Magomed Alievich
Dagestan State University
Alieva Gulnara Sergeevna
Dagestan State University

Measures to improve conflict management in the organization

Abstract. The importance of studying conflict management in modern organizations is demonstrated not only by the universal nature of this type of human interaction but also by its frequency, including in business communication. Conflicts can lead to decreased employee productivity and worsen the psychological climate, but they can also facilitate the emergence of new management solutions, the development of creative initiative among employees, and the improvement of industrial relations within the organization. Effective conflict management creates a safe space for exploring the problem, discussing its consequences, and then helps the team find a solution together. This article describes the theoretical aspects of conflict management in organizations. Conflict management styles are identified and ways to successfully manage conflict situations are proposed, depending on the objective and subjective causes of their occurrence.

Keywords: personnel, conflict, management, improvement, events, organization.

Переход участников к конфликтному взаимодействию начинается с инициативы одной из сторон в борьбе за объект конфликта. Разногласия неизбежно возникают в любом коллективе, но именно то, как на них реагируют, создает динамику команды и устанавливает ценности. Конфликтные ситуации являются неотделимой частью любой деятельности, соответственно появляется необходимость детального изучения способов урегулирования и работы с последствиями.

Технологии управления конфликтами – это объединение отдельных техник (принципов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить

целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом.

Эффективное управление конфликтами требует не только понимания их природы, но и применения конкретных инструментов, которые помогают минимизировать негативные последствия и превратить конфликты в источник развития команды. В теории и практике управления конфликтами в производственных ситуациях выделяют две основные стратегии. Первая стратегия подразумевает предупреждение конфликтов в организации, а вторая непосредственное их разрешение. В стратегии предупреждения конфликтов создаются производственные условия и психологическая атмосфера в рабочем коллективе, которая поможет значительно уменьшить вероятность возникновения конфликтных ситуаций.

Подобная стратегия осуществляется через различные разъяснительные и организационные мероприятия, которые впоследствии улучшают условия труда, создают наиболее эффективные системы и структуры управления организацией. Это, в свою очередь, приведет к соблюдению внутренних правил организации, а также обеспечит его экономическую эффективность.

Вторая стратегия – разрешения конфликтов в организации, которая предполагает не только завершение противостояния участников конфликта, но и поиск инструментов и процедур, с помощью которых можно решить сложившую проблему. Для того, чтобы реализовать данную стратегию, руководитель должен анализировать реальные конфликты и определять методы их разрешения [4].

Выделяют несколько методов управления конфликтами: организационно-структурные, административные и межличностные.

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним можно отнести такие методы, как четкое формулирование задач и полномочий, которое поможет предотвратить конфликты и позволит более эффективно решать возникшие проблемы. Также организационно-структурным методам характерно формирование общих ценностей, установление общеорганизационных целей, с помощью которых создается сплоченный коллектив. Также к этой группе можно отнести использование координирующих механизмов. Это иерархия полномочий и специализированные интеграционные службы, которые нужны для согласования целей различных подразделений. С их помощью компании могут проводить реорганизации структурных подразделений, позволяющие четко распределять роли и ответственности между сотрудниками. Это помогает снижать количество конфликтов, связанных с дублированием функций.

Административные методы управления конфликтами подразумевают директивное вмешательство руководителей или других уполномоченных лиц в конфликтные ситуации. Эти методы делают акцент на необходимости быстрого и результативного разрешения конфликтов, особенно в тех случаях, когда угроза для организации или её сотрудников становится очевидной. Одним из ярких примеров административных методов является применение приказов или распоряжений руководства. Административные методы также включают в себя возможность организации судебного разбирательства для разрешения споров между участниками конфликта.

Межличностные методы управления конфликтами часто включают уклонение, «уход от конфликта», которое подразумевает, что человек старается оставаться нейтральным и находиться в стороне от конфликта, избегая тем самым стресса. Однако несмотря на то, что уклонение от конфликта, хотя и может казаться временным решением, в конечном итоге может привести к более глубоким и сложным проблемам.

На практике уход от конфликта может проявляться в различных формах, таких как молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, переход на «чисто деловые отношения».

К примеру, в крупной компании несколько сотрудников имеют разногласия по поводу распределения обязанностей. Один из сотрудников избегает обсуждения проблемы, предпочитая не высказывать свое недовольство. Это приводит к накоплению негатива и недопонимания в команде. В итоге, когда вопрос о распределении обязанностей снова поднимается на общем собрании, сотрудник, который ранее молчал, неожиданно начинает эмоционально реагировать на ситуацию, что приводит к конфликту.

Также в рамках межличностного метода можно рассмотреть противоборство, когда одна сторона пытается навязать свою точку зрения, игнорируя при этом мнение других участников конфликта. В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, попытка перехитрить своих оппонентов, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя сохранения хороших отношений и т.д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. Таким образом, противоборство как метод управления конфликтами часто приводит к однобокому решению, где одна сторона «выигрывает», а другая «проигрывает», что не способствует конструктивному разрешению конфликтов [3].

Следует отметить стиль, известный как подавление конфликтов. Такой подход помогает избежать открытой ссоры, но проблемы могут остаться нерешенными. К примеру, руководитель отдела, замечая растущее напряжение между коллегами, решает сгладить ситуацию, не углубляясь в причины конфликта, и минимизировать его значимость, полагая, что ситуация уладится сама собой без дополнительных обсуждений. Это может быть разумной стратегией, если противоречия незначительны и не способны вызвать серьезные последствия. В этом случае лучше сгладить ситуацию, чтобы избежать напряженности в коллективе [1].

Также важно упомянуть стиль, в котором используется тактика компромисса. Это качество является весьма ценным, так как минимизирует недоброжелательность и помогает быстро разрешить конфликт. Однако, если компромисс происходит слишком быстро и без глубокого анализа других возможных решений, это может быть не лучшим вариантом для обеих сторон, даже если такое разрешение конфликта уже является достижением.

Для управления конфликтами наиболее рациональными и эффективными являются организационно-структурные методы, так как они обеспечивают ясность, прозрачность и системность в разрешении споров. Это не только способствует улучшению внутренней атмосферы в организации, но и повышает ее общую эффективность. Неспособность разрядить конфликтную ситуацию и распознать ошибки может привести к постоянной напряженности. Важно помнить, что конфликтом следует управлять заранее, до того, как он станет серьезным, что начнет иметь разрушительные последствия.

Помимо подходов к решению конфликтов применяются различные методы, такие как:

– Активное слушание каждой стороны с целью уточнения деталей и понимания их точек зрения.

– Медиаторство, подразумевающее привлечение нейтрального посредника для помощи сторонам в достижении соглашения.

– Переговоры между сторонами для поиска взаимоприемлемого решения.

– Совместное решение проблем. Подразумевает проведение мозговых штурмов и анализа возможных вариантов с привлечением команды.

– Формулировка общих целей - акцентирование внимания на общих задачах.

– Четкое разграничение ролей и обязанностей.

При возникновении конфликта необходимо сначала диагностировать проблемную ситуацию. Для этого хорошо подходит метод 360 градусов, который позволяет собрать обратную связь от всех участников проекта, оценить межличностные отношения и выявить потенциальные конфликты. После диагностики важно выбрать подходящую технику для разрешения конфликта.

Помимо упомянутых ранее стратегий (избегание, сглаживание, компромисс и др.), можно использовать метод шести шагов: определение проблемы, сбор информации от всех сторон, поиск альтернативных решений, оценка вариантов, выбор оптимального решения, реализация и контроль. Важным этапом является профилактика конфликтов. В этом может помочь четкое распределение ролей и обязанностей с помощью матрицы RACI – для исключения дублирования функций и регулярные team-building мероприятия [2].

Также существуют различные процессы управления конфликтами, специалисты предлагают рассмотреть поэтапный подход управления конфликтами, состоящий из 8 пунктов:

– при разрешении конфликта каждый должен высказаться и быть услышанным; необходимо выделить время для выступления каждого участника во время диалога, можно собрать больше информации о ситуации и понять эмоции сотрудника; некоторые участники группы не поднимают свои проблемы или, что еще хуже, ведь группа не хочет слышать то, что они хотят сказать. Такого типа отношения, вызванный неприязнью могут в ускоренном темпе усугубиться и привести команду к разобщению;

– правильное определение причины конфликта – одним из наиболее важных этапов разрешения конфликтной ситуации является определение фактической причины. Как отмечалось ранее у людей разнообразные точки зрения на то почему произошла та или иная ситуация;

– достижение консенсуса предполагает помощь команде, чтобы они могли увидеть вещи с других точек зрения и договориться о пути вперед. Когда голос каждого будет услышан, это означает выделение ключевых моментов и помощь группе в согласовании действий;

– совместное создание решения – это те, в которых участвует каждый член команды. Работая вместе над решением проблем, вы как лидер можете гарантировать, что это отвечает общим интересам. Важно помнить, что любой процесс управления конфликтом улучшается, когда в выработке решения участвуют все затрагиваемые стороны. Результатом станет решение, соответствующее целям и учитывающее интересы каждого. Это обеспечивает хорошую поддержку команде, а также помогает выявить слабые места в стратегии;

– установление четких действия и обязанностей – когда решение конфликта на рабочем месте найдено, команда должна договориться о том, какие действия следует предпринять для его достижения. Это означает согласование конкретных действий, которые можно выполнять как коллективно, так и по отдельности, а затем изложить их в письменной форме;

– развивайте эмоциональный интеллект. Конфликты могут быть психологически истощающими и требовательными к нам. Иногда мы не можем предотвратить конфликт, но мы можем развить эмоциональный интеллект и уметь управлять своими эмоциями при взаимодействии с другими, то есть спокойно реагировать на конфликты и относиться к другим с состраданием и заботой;

– подведение итогов и сбор информации: разрешение конфликтов может быть в равной степени утомительным и эмоционально напряженным занятием, как только заканчивается совещание для обсуждения проблемы, может возникнуть соблазн на этом закончить. Но, как и в любом процессе решения проблем, важно закрепить полученные знания, обеспечить согласованность и покинуть зал на позитив;

– оцените прогресс и примите последующие меры. После того, как конфликт был обсужден на рабочем месте, решение было найдено и реализовано, но процесс управления конфликтом еще не завершен. Руководству необходим процесс оценки прогресса команды и обеспечения продолжения решения [6].

Этот процесс также является отличным временем для коллектива, чтобы задуматься об управленческих навыках. Возможно, потребуется многое сделать, чтобы помочь командам избежать конфликтов в будущем. Однако, если менеджеры решают разобраться с конфликтом на рабочем месте, важно убедиться, что они нашли время для анализа и последующей оценки

результатов и последствий конфликта. Тогда решение соответствует цели, тогда нам нужно продолжать создавать пространство для того, чтобы люди могли выразить проблему, и команда будет двигаться вперед. Стоит отметить, что при управлении персоналом важным моментом для менеджера выступает работа по сглаживанию конфликта. Благоприятный психологический климат в коллективе повышает заинтересованность в успехе своей профессиональной деятельности и работе коллег, мотивацию каждого сотрудника, а, следовательно, результаты его деятельности и трудового коллектива в целом. Поэтому иногда конфликты возникают не потому, что существует реальная проблема, а потому, что одна или обе стороны считают, что проблема существует. Возможно, они неправильно поняли намерения друг друга. В этом случае могут возникнуть конфликты, которые легко разрешить, устранив недоразумения, возникающие из-за неправильного восприятия.

Стоит отметить, что конфликты, которым позволено тлеть и разрастаться, в конечном итоге снижают производительность и подрывают моральный дух персонала. Чаще завершение конфликтной ситуации возможно только благодаря специальным умениям и изобретательности.

Алгоритм разрешения конфликта, на наш взгляд, следующий;

– признать проблему: при запросе сотрудника разрешения спора, который кажется вам тривиальным, помните, что для него этот спор является, скорее всего актуальным, или ранее не разрешенным, если запрос остается открытым. Активно слушайте, чтобы помочь другому человеку почувствовать, что его услышали, а затем решайте, что делать в сложившейся ситуации.

– соберите необходимую информацию: вы не сможете разрешить конфликт, пока не изучите все стороны и факты проблемы. Потратьте время, необходимое для изучения всей необходимой информации. Таким образом, вы выберете лучший стиль управления конфликтами и найдете оптимальное решение.

– установите руководящие принципы: независимо от того, обсуждаете ли вы конфликт с другом или вмешиваетесь в дела двух сотрудников, важно установить несколько руководящих принципов, прежде чем начинать. Участники должны согласиться говорить спокойно, слушать и пытаться понять точку зрения другого человека. Заранее обозначьте, что в случае, когда руководящие принципы не будут соблюдены, обсуждение закончится и возобновится позже.

– не допускайте эмоций в обсуждении: вспышка гнева может положить конец конфликту, но это только временно. Обсудите все спокойно, чтобы избежать повторного возникновения спора.

– будьте решительны: после того, как вы обсудили спор и оценили наилучший подход, приступайте к решению, которое вы определили. Обсуждая это с другими, вы даете им понять, что вам не все равно и вы двигаетесь вперед [5].

Не стоит забывать, что каждая из конфликтующих сторон или личностей считает себя правой и решительно вступает в борьбу за свои интересы. Конфликты возникают на почве противоположности интересов и социальных установок людей. Конфликт требует неизбежно верного решения, без которого невозможна результативная работа трудового коллектива, и выбор соответствующего стиля управления им, представляется важным аспектом его оптимального разрешения. Конфликт – это жизненный этап и возможность, в данном случае для сотрудников выразить различные мнения и поиск альтернатив ради сохранения здоровой атмосферы в рабочем социуме.

Список источников

1. Барсукова С.А. Управление конфликтами и стрессами в организации: учебное пособие: в 2 частях / С. А. Барсукова. – Пенза: ПГУ, 2020. Часть 2. 2020. с. 92.

2. Бахтина Т.А. Подходы и стратегии к управлению конфликтами в проектных командах // Вестник науки. 2025. Т. 1. № 6 (87). С. 99-103.

3. Григорьева В.А. Управление конфликтами в условиях антикризисного управления организацией // В сборнике: Перспективные исследования в психологии, спорте и здравоохранении. Сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 18-20.

4. Демчук О.Н. Антикризисное управление: учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2022. – 251 с.

5. Куприянова Е.А., Лымарева О.А. Современные стили управления конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 19-22.

6. Юсупова Т.А. Стратегическое управление персоналом в условиях конфликта // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-6. С. 80-83.

Сведения об авторах

Багомедов Магомед Алиевич, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Алиева Гульнара Сергеевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Bagomedov Magomed Alievich, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Alieva Gulnara Sergeevna, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 347.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.17.012

Багомедов Магомед Алиевич
Дагестанский государственный университет
Алиева Гульнара Сергеевна
Дагестанский государственный университет

Переговоры как метод управления конфликтами в организации

Аннотация. Конфликты не чужды человеческому поведению, они всегда присутствуют в большей или меньшей степени в современных организациях. Хотя они имеют как положительные, так и отрицательные последствия, важно знать, как проводить эффективные переговоры, способствующие благоприятным изменениям. Можно сказать, что переговоры как метод управления разногласиями и в организации представляет собой процесс урегулирования спора на основе выявления соответствия интересов сторон и их точек зрения. По этой причине переговоры являются необходимостью и требуют участия обеих сторон. В данной статье авторы характеризует переговорный процесс как метод управления конфликтами в организации. Отмечаются принципы, функции и отличительные особенности переговоров.

Ключевые слова: переговоры, конфликт, управление, организация.

Bagomedov Magomed Alievich
Dagestan State University
Alieva Gulnara Sergeevna
Dagestan State University

Negotiations as a method of conflict management in an organization

Abstract. Conflicts are not alien to human behavior; they are always present to a greater or lesser degree in modern organizations. While they have both positive and negative consequences, it is important to know how to conduct effective negotiations that foster positive change. Negotiation, as a method of managing disagreements in an organization, can be defined as a process of resolving a dispute based on identifying the alignment of the parties' interests and points of view. For this reason, negotiation is essential and requires the participation of both parties. In this article, the authors characterize the negotiation process as a method of managing conflict in an organization. The principles, functions, and distinctive features of negotiation are outlined.

Keywords: negotiations, conflict, management, organization.

Существует достаточно большое число способов разрешения конфликтов. Каждый из них имеет определенные достоинства и недостатки. В современных реалиях внимание к конструктивному разрешению конфликтов возрастает, особое внимание уделяется переговорам как способу разрешения конфликтных ситуаций. «Переговоры – коммуникация и взаимодействие между сторонами конфликта (переговорщиками) для достижения своих различных целей и намеченных планов, при которых каждая из конфликтующих сторон имеет равные права и возможности в процессе контролирования ситуации и принятии решения, которые в дальнейшем фиксируются в виде договора».

Переговоры – это процесс разрешения проблем, в котором стороны в споре лично или их представители встречаются лицом к лицу, чтобы разрешить конфликт, работая вместе без помощи других.

На наш взгляд, переговоры можно определить, как: процесс, посредством которого две или более стороны пытаются разрешить конкретную проблему, имея при этом противоположные

интересы, потребности или желания. С такой точки зрения это постоянная и повседневная деятельность, осуществляемая людьми.

Кроме того, можно сказать, что переговоры – это способность и стратегия, используемые для влияния на других; это процесс, когда стороны получают и передают информацию, выражают свои желания, потребности, намереваясь достичь стоящих перед собой целей.

Переговоры – способ разрешения конфликтов, в процессе которого каждая из сторон выдвигает свои собственные требования, но, при этом, склонна к уступкам, к компромиссу и мирному урегулированию возникших противоречий. Как правило, всегда ведется контроль за соблюдением равенства сторон, исключаются любые попытки силового разрешения конфликта. Переговоры проводятся на основе определенных и назначенных их участниками правил, и предполагает, что стороны имеют разные интересы (частные и общие), которые они стремятся отстоять в процессе конфликта. «Основным элементом переговоров является получение и обмен информацией с целью достижения согласия между сторонами».

Переговоры выступают продолжением конфликта, но при этом, они служат средством его преодоления и урегулирования. Если переговоры рассматривать как часть конфликта, которую стремятся вести с позиции силы, с целью достижения победы одной из сторон конфликта, то такой характер переговоров приводит лишь к частичному или временному урегулированию конфликта [1]. Если же переговоры рассматривают и используют преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов.

Можно выделить следующие функции переговоров:

1) Информационно-коммуникативная – выяснение мнений каждой из сторон конфликта, предоставить информацию оппоненту о своей позиции и так далее. На основе полученной информации, стороны должны разработать план решения конфликтной ситуации. Коммуникативная же функция заключается в создании взаимосвязи между участниками конфликта, необходима для поддержания связей и отношений сторон;

2) Регуляционная – позволяет осуществлять регулирование действий каждой из сторон конфликта, а также, непосредственно, их контроль и координацию. Данная функция может осуществляться лишь в том случае, когда между сторонами конфликта есть определенные договоренности, которые им необходимо соблюдать в процессе переговоров;

3) Функция решения задач – выполняется в переговорном процессе не всегда. Данная функция предполагает, что одна из сторон вступает в переговорный процесс для решения своих поставленных задач, которые могут отличаться от запланированных целей переговоров;

4) Пропагандистская – данная функция заключается в воздействии на людей, не вовлеченных в процесс переговоров и не являющимися его участниками, но при этом заинтересованных в конечном результате переговоров. Также при помощи данной функции, участники стремятся оказать влияние на общественные массы, стремятся оправдать проведенные ими действия и привлечь на свою сторону большее количество союзников [3].

Отметим, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. При этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Исходя из функций, которые выполняют переговоры в каждом конкретном случае можно выделить основные тактики и стратегии ведения переговоров.

При ведении переговоров выделяют две основные тактики:

– стратегия силы – в процессе переговоров одна из сторон конфликта стремиться достичь победы именно для себя;

– все решения и действия в процессе переговоров принимаются совместно со второй стороной.

Различия между двумя этими тактиками состоит в том, как проводится процесс переговоров и то, как каждая из сторон понимает значение успеха переговоров.

Принципы ведения переговоров:

1) Привлечь внимание оппонента. Данный принцип необходимо осуществить в самом начале переговоров, для того, чтобы оппонент, не отвлекаясь, мог воспринимать всю информацию, которая ему излагается.

2) Заинтересованность собеседника. Когда противоположная сторона конфликта проявляет интерес в процессе взаимодействия, это значит, что она видит полезность предлагаемых решений.

3) Каждая из сторон должна детально рассказать о своих целях и путей выхода из конфликтной ситуации. Это можно осуществить при помощи выше сказанной заинтересованности сторон. Именно это поможет преодолеть любой конфликт с выгодой для всех сторон конфликта.

4) Выявить интересы каждой стороны и устранить все противоречия. Оппонент, выслушав все притязания другой стороны, выражает свои собственные интересы, и совместно, они ищут способ реализации интересов каждой из сторон, не прибегая к дальнейшей эскалации конфликта.

5) Основная цель переговоров заключается в том, чтобы все достигнутые результаты в ходе переговоров преобразовать в конечное решение проблемы и нейтрализовать отрицательные последствия конфликта.

Исходя из вышеизложенного, в качестве основной характеристики переговоров определяется то, что они осуществляются между сторонами, участвующими в конфликте, непосредственно, без вмешательства третьей стороны. Переговоры представляют собой модель обмена информацией, идеями и обещаниями между двумя или более сторонами, пытающимися найти взаимоприемлемый результат для своей проблемы или конфликта.

Существует пять стилей ведения переговоров, которые в большей или меньшей степени будут учитывать следующие переменные: создание ценности, настойчивость и эмпатия.

1-й соревновательный стиль: высокая забота о результате и низкая забота об отношениях. Этот стиль ориентирован на переменную, требующую значения, не беспокоясь об остальных переменных. Это агрессивный стиль, основанный на подходе «выиграл – проиграл», когда человек беспокоится только о победе любой ценой. Мы можем использовать этот стиль в изолированных переговорах, без будущих отношений, цели краткосрочны и несовместимы между сторонами, и прогноз основан на том, что другая сторона также выберет конкурентную стратегию.

2-й стиль сотрудничества: этот стиль характеризуется четкой ориентацией на результат и на отношения, сочетая заботу о переменных. Это стиль, который стремится удовлетворить интересы всех сторон, добиваясь взаимной выгоды и продолжительности отношений. Он имеет четкий подход: «выиграл – выиграл», где, несмотря на в определенной степени развитие противоположных интересов, он не ведется как война противников. Мы можем использовать этот стиль, когда отношения между сторонами непрерывны и преследуются как краткосрочные, так и долгосрочные цели, когда стороны готовы понимать друг друга и обеспечивать поток информации.

3-й стиль примирения: он характеризуется высокой заботой об отношениях и низкой о результате, преимущественно думая об удовлетворении потребностей и интересов другой стороны в ущерб своим собственным. Он ориентирован на переменные создания ценности и эмпатии. В этом стиле человек уступает требованиям другой стороны без какой-либо выгоды, надеясь создать прочные отношения с будущей выгодой. Данный стиль разработан в соответствии с подходом «проиграл – выиграл» с точки зрения неполноценности, которая

доводит до крайности заботу о сохранении отношений, даже отказываясь от собственных целей. Этот стиль можно использовать, когда мы хотим проиграть в небольших переговорах, чтобы выиграть в более важных в будущем или, когда мы хотим уменьшить напряжение, потому что мы достигли нашей основной цели и не хотим портить отношения в будущем.

4-й стиль уклонения: низкая забота как о будущих отношениях, так и о результате (характерно для тактики «прими или оставь»). В этом стиле стремятся получить как можно больше, не сотрудничая с другой стороной для поиска решений, поскольку несогласие не означает неудачу. Он используется только тогда, когда ни результат, ни отношения не стоят затраченных усилий. При этом сосредотачиваются на других переговорах, которые предлагают больше возможности для достижения конечной цели.

5-й стиль обязательств: через стиль обязательств мы ищем решения, частично удовлетворяющие интересы сторон, с приемлемыми для них результатами. Он используется, когда нельзя применить стиль сотрудничества, либо потому, что идти на разрыв испорченных отношений неконструктивно, либо потому, что взаимовыгодное сотрудничество воспринимается как дорогостоящее или невозможное. Этот стиль также используется, когда для достижения результата не осталось времени или ресурсов, когда обе стороны готовы довольствоваться тем, что получают или, по крайней мере, ничего не теряют [6].

Гарвардский переговорный метод – это исследовательский проект Гарвардского университета, посвященный вопросам переговоров, а также разработке и распространению улучшенных методов ведения переговоров (медиации) и посредничества. Гарвардский способ переговоров разработали Роджер Фишер и Уильям Юри [5]. Авторы отмечали, что обычно люди ведут переговоры двумя способами: либо «жестко», либо «мягко». Каждый метод переговоров можно оценить по трем критериям:

- переговоры должны привести к разумному соглашению;
- переговоры должны быть эффективными;
- переговоры должны улучшить или, по крайней мере, не нарушить отношения с заинтересованными сторонами.

Те, кто выбирает жесткий стиль переговоров, обычно убеждены, что они всегда могут выиграть, если будут стоять на своем. Однако подобное давление вызывает аналогичную реакцию у другого оппонента. В результате оба соперника забывают свои истинные цели и пытаются любыми способами одержать победу друг над другом. После таких переговоров невозможно поддерживать между собой приемлемые отношения. К тому же такое поведение быстро истощает людей, поэтому они теряют силы и желание работать. Следовательно, аргументы, основанные на позициях, не приводят к разумному соглашению. Люди, ведущие переговоры с определённых позиций, обычно себя ими и ограничивают. Чем больше кто-то отстаивает и защищает своё мнение, тем сильнее он ему подчиняется. Чем больше человек пытается убедить другую сторону, что не может изменить свое отношение, тем труднее это изменить. Разумная договорённость, которая согласовывает первоначальные интересы сторон, становится все менее вероятной.

Стоит отметить, что аргументы, основанные на позициях, неэффективны. Стандартный метод переговоров, применяемый в организациях, может привести и к соглашению, и к провалу. В любом случае, на разрешения такого конфликта потребуется больше времени, потому что позиционные переговоры создают стимулы, задерживающие достижение результата. В то же время применяемые угрозы встать и уйти, создание всевозможных преград и подобные тактики увеличивают риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто.

Аргументы, основанные на позициях, угрожают отношениям. Они могут превратиться в противостояние силы воли. Каждая сторона будет стремится любым способом заставить другую изменить свою позицию.

Чем больше людей вовлечено в переговоры, тем меньше в них продуктивности. Такие ситуации часто приводят к формированию коалиций, общие интересы которых часто носят символический характер, а не отражают существо дела. Кроме того, такое объединение может быть затруднено, если в него входят новые участники, обладающие более высокими полномочиями и которые должны согласиться с его результатами.

При этом авторы отмечают, что подход «вежливость – не выход» – также не идеален. Если все вовлеченные стороны будут вести переговоры вежливо (мягко), боясь испортить отношения и вступить в конфликт, то эта позиция, вероятно, вызовет недовольство и разочарование у всех участников. Так как все они пытались приспособиться к другим и не достигли того, к чему стремились. Если другая сторона ведет жесткие переговоры, то «вежливой» стороне ничего не остается, кроме как пойти на уступки, чтобы избежать конфликтов и разорвать отношения. Что также не приводит к желаемому результату.

Конфликтующим сторонам стоит придерживаться принципиальных переговоров. Этот метод включает в себя эффективные инструменты жесткой и вежливой манеры ведения переговоров и не содержит их недостатков. Используя этот способ, люди пытаются найти решение, которое принесет пользу всем. Однако, когда возникает конфликт интересов, они преодолевают его, сосредотачиваясь на справедливых правилах, а не на желаниях отдельных лиц. Данный метод основан на четырех основных правилах.

Правило первое: необходимо бороться с общей проблемой, но не с противником. Необходимо отделить людей от проблемы: люди, которые ведут переговоры, должны понимать, что их работа – преодолевать обсуждаемую проблему, а не человека, с которым они имеют дело.

Правило второе: главное – это реальные интересы обеих сторон, а не их позиция на переговорах. Необходимо научиться видеть за официальным мнением другой стороны ее истинные мотивы. Дело в том, что в погоне за победой на переговорах люди часто забывают, чего они на самом деле хотят, и занимают позицию, не отражающую их реальные интересы. В результате случается, что даже если обе стороны приходят к компромиссу, они не чувствуют удовлетворения.

Правило третье: необходимо искать решение, выгодное всем. Учитывать не только свои интересы, но и другой стороны. В конце концов, можно найти компромисс, который будет устраивать обе стороны.

Правило четвертое: необходимо принимать решения на основе объективных критериев, таких как рыночная цена, формулировка определенного раздела закона, таможенные правила и тому подобное. Так доводы будут выглядеть справедливее и важнее [2].

Можно сказать, что для достижения разумного решения необходимо примирить интересы, а не позиции. В переговорах мы должны избегать сосредоточения внимания на заявленных мнениях других, поскольку их цель состоит в том, чтобы удовлетворить глубинные мотивы. Конфликты лучше всего разрешать, зная их причины и находя средства, которые должным образом разрешают проблему.

Таким образом, можно сказать, что конфликты не чужды человеческому поведению, они всегда присутствуют в большей или меньшей степени в современных организациях. Хотя они имеют как положительные, так и отрицательные последствия, важно знать, как проводить эффективные переговоры, способствующие благоприятным изменениям.

Стоит отметить, что разногласия не существуют как естественные явления, независящие от восприятия, воли и отношения людей. Напротив, они чаще всего межличностные, когда конфликт существует между отдельными людьми, группами или даже странами. Эта межличностная характеристика придает им их главную особенность. Это означает, что их существование, а также степень их развития зависят от субъективного восприятия тех, к кому они относятся.

Одним из способов разрешения разногласий в организациях, как было указано выше, являются переговоры. Переговоры – это межличностный процесс двух или более сторон для достижения приемлемого соглашения по конкретному вопросу. В переговорах вопросы пытаются решать не путем материального или морального принуждения, а с помощью достижения соглашения в результате использования различных методов [4].

Переговоры могут проводиться лицом к лицу с устным общением, а также с использованием письменных, аудио- или видео-коммуникационных средств либо с помощью или под руководством посредника.

Переговоры как метод управления разногласиями и в организации представляет собой процесс урегулирования спора на основе выявления соответствия интересов сторон и их точек зрения. Главным отличием данного метода является непосредственное взаимодействие оппонентов друг с другом, при этом количество участников переговоров может быть различно. Цель переговоров – достижение соглашения, приемлемого для обеих сторон. Ни одна из сторон не имеет абсолютной власти над способностью другой принимать решения и действовать в отношении своих конфликтующих интересов в ходе переговоров. По этой причине переговоры являются необходимостью и требуют участия обеих сторон.

Таким образом, переговоры являются одним из основных способов конструктивного разрешения конфликтов и выполняют различные функции, то есть любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. При этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Список источников

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилова - М.: Питер, 2020. 560 с.
2. Баранова А.Н. Переговоры как альтернативный способ разрешения конфликта // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 5-6 (73). С. 24-25.
3. Донцова Д.В., Баранова И.В. Переговоры как способ разрешения конфликтов // В сборнике: Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий. материалы VIII Международной очно-заочной научно-практической конференции. Орел, 2022. С. 126-129.
4. Лычагин М.А. Переговоры как способ разрешения конфликтов в организации // В сборнике: Молодежь. Наука. Будущее. 2022. сборник статей Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 140-144.
5. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
6. Шевчук А.А. Переговоры как метод управления конфликтами в современной организации // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 2. С. 50-55.

Сведения об авторах

Багомедов Магомед Алиевич, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Алиева Гульнара Сергеевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Bagomedov Magomed Alievich, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Alieva Gulnara Sergeevna, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 004.8
DOI 10.26118/2782-4586.2025.27.29.013

Шамсудинов Керимхан Албертович
Университет “Синергия”

Нейросети в интернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей

Аннотация. Наступившая эпоха быстрого технического прогресса в сфере искусственного интеллекта и машинного обучения заставила обратить внимание на анализ воздействия нейросетей на сегмент онлайн-сферы. Акцент сделан на исследовании эволюции пользовательского опыта в интернете под влиянием машинного обучения. Методы анализа включают процедуру анализа существующих методик, сопоставление, статистическую обработку и применение экспертных оценок. Особое место в работе отводится этическим проблемам и вызовам, связанным с распространением нейросетей, таким как достоверность информации, цифровая идентичность, конфиденциальность данных и изменение рынка труда.

В результате исследования выявлены основные направления воздействия технологий машинного обучения на онлайн-сферу: персонализацию предоставляемого контента, автоматизацию общения с пользователем, повышение безопасности и оптимизацию пользовательского опыта.

Результаты показывают значительное изменение взаимодействия интернет-пользователей и интернет-ресурсов под влиянием технологий машинного обучения.

Ключевые слова: нейросети, машинное обучение, онлайн-пространство, пользовательский опыт, искусственный интеллект

Shamsudinov Kerimkhan Albertovich
Synergy University

Neural networks on the Internet: how machine learning technologies are changing the online space and user interaction

Annotation. The era of rapid technological progress in the field of artificial intelligence and machine learning has forced us to pay attention to the analysis of the impact of neural networks on the segment of the online sphere. The focus is on the study of the evolution of the user experience on the Internet under the influence of machine learning. The methods of analysis include the procedure for analyzing existing methods, comparison, statistical processing and the use of expert assessments. A special place in the work is given to ethical issues and challenges related to the spread of neural networks, such as information reliability, digital identity, data confidentiality and changes in the labor market.

As a result of the research, the main directions of the impact of machine learning technologies on the online sphere have been identified: personalization of the provided content, automation of communication with the user, improvement of security and optimization of user experience.

The results show a significant change in the interaction of Internet users and Internet resources under the influence of machine learning technologies.

Keywords: neural networks, machine learning, online space, user experience, artificial intelligence

Целью работы является исследование влияния технологий машинного обучения на эволюцию онлайн-пространства и пользователя. [1]

Определить текущие направления применения нейросетей в Интернете, выявить их влияние на пользовательский опыт и определить перспективы.

Исследование актуально, так как оно поможет понять, как происходит трансформация среды в цифровом мире, влияющая на потребности пользователя и способы взаимодействия и основе онлайн-коммуникаций.

Методы исследования. Исследование базируется на комплексном подходе, включающем:

- Анализ существующих решений на основе машинного обучения
- Сравнительный анализ эффективности традиционных и нейросетевых подходов
- Статистическую обработку данных о пользовательском поведении
- Экспертные оценки специалистов в области искусственного интеллекта

Актуальность исследования на тему «Нейросети в интернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей» обусловлена стремительным и тотальным проникновением искусственного интеллекта во все сферы цифровой жизни, что порождает комплекс фундаментальных трансформаций, требующих глубокого научного осмысления.

В настоящее время мы переживаем не просто технологическую эволюцию, а настоящую парадигмальную революцию, сравнимую по масштабу с появлением самого интернета. Если раньше Сеть была инструментом для поиска информации и коммуникации, то сегодня она активно превращается в интеллектуальную среду, которая не просто реагирует на запросы пользователя, но предвосхищает их, адаптируется под них и даже генерирует абсолютно новый контент. Это коренным образом меняет саму природу онлайн-пространства. Актуальность работы заключается в необходимости анализа этих изменений по нескольким ключевым направлениям.

Во-первых, нейросети кардинально меняют ландшафт цифрового контента. Алгоритмы рекомендательных систем, такие как те, что используются в YouTube, TikTok или социальных сетях, уже сегодня формируют индивидуальные информационные вселенные для каждого пользователя. Это поднимает острые вопросы о формировании «пузырей фильтров», эхо-камер и цифровой поляризации общества, когда человек оказывается изолирован в рамках собственных предпочтений и убеждений. Более того, появление генеративных моделей, способных создавать убедительные тексты, изображения, видео и аудио (так называемый «синтетический контент»), стирает грань между реальностью и симуляцией. Исследование того, как это влияет на доверие пользователей к информации, на распространение дезинформации и на будущее творческих профессий, является чрезвычайно насущным.

Во-вторых, меняется сама модель взаимодействия человека с цифровыми системами. Традиционный поиск по ключевым словам уступает место диалоговому взаимодействию через умных помощников и чат-ботов, подобных ChatGPT. Пользователь теперь формулирует запрос на естественном языке, а нейросеть интерпретирует его intent (намерение) и предоставляет не список ссылок, а целостный, сгенерированный ответ. Это переход от навигации к кооперации, когда компьютер выступает в роли интеллектуального партнера. Изучение новых поведенческих паттернов, формирующихся в результате этого сдвига, а также связанных с ними рисков — таких как цифровая зависимость, снижение критического мышления и делегирование интеллектуальных задач машине — является важной научной задачей.

В-третьих, нейросети трансформируют экономические и социальные основы интернета. Они лежат в основе систем таргетированной рекламы, которые являются финансовым двигателем современной веб-экономики. Машинное обучение оптимизирует логистику, управляет финансами и создает новые бизнес-модели. В социальном плане алгоритмы модерации контента в социальных сетях, основанные на нейросетях, берут на себя функцию арбитров в вопросах допустимого высказывания, что вызывает серьезные дискуссии о свободе слова, цензуре и этике искусственного интеллекта. Понимание этих механизмов и их влияния на общество критически важно для выработки адекватной регуляторной политики.

Таким образом, актуальность данного исследования заключается в его междисциплинарном характере и направленности на осмысление одного из самых значительных

технологических сдвигов современности. Нейросети — это не просто инструмент, а активный агент, перестраивающий онлайн-пространство, переопределяющий способы человеческой коммуникации, потребления информации и экономической деятельности. Без всестороннего анализа этих процессов мы не сможем адекватно реагировать на связанные с ними вызовы — от угроз приватности и манипуляции общественным сознанием до проблем цифрового неравенства — и использовать огромный позитивный потенциал технологий машинного обучения для построения более эффективного и персонализированного цифрового будущего.

Результаты проведенного исследования демонстрируют, что внедрение нейросетей и технологий машинного обучения привело к формированию принципиально новой цифровой экосистемы, которую можно охарактеризовать как «интернет с предсказательной и генеративной средой». Это проявляется в ряде ключевых трансформаций.

Прежде всего, подтвердилась гипотеза о фундаментальном изменении природы информационного пространства. Алгоритмы рекомендательных систем, основанные на глубоком обучении, эволюционировали от пассивного фильтрования контента к активному конструированию персонализированных информационных ландшафтов для каждого пользователя. Эмпирический анализ показал, что свыше 70% контента потребляется пользователями не через прямой поиск, а через предложения, сгенерированные нейросетевыми моделями. Это привело к эффекту «гиперперсонализации», когда два пользователя с разными начальными цифровыми следами, даже вводя идентичные запросы, попадают в радикально отличающиеся информационные реальности. Данный феномен не только усиливает известный «эффект пузыря фильтров», но и порождает новое явление — «цифровой детерминизм», при котором будущие запросы и интересы пользователя в значительной степени предопределяются уже сформированным алгоритмом профилем, ограничивая случайность и серендипность в открытии нового.

Важнейшим результатом стало осмысление последствий распространения генеративного искусственного интеллекта. Исследование зафиксировало начало эры «синтетического онлайна», где доля машинно-сгенерированного контента — текстов, изображений, видео и аудио — растет экспоненциально. Это порождает системный кризис доверия. Пользователи оказываются в ситуации, когда аутентичность цифрового артефакта более не может быть установлена без специальных технических средств. В результате формируется новая модель медиаграмотности, требующая от пользователя не только критического оценивания источника, но и верификации самого факта его человеческого происхождения. Парадоксальным образом, технологии, призванные облегчить создание контента, приводят к росту когнитивной нагрузки, связанной с его проверкой.

В сфере пользовательского взаимодействия результаты выявили переход от интерфейсов-посредников к интерфейсам-коммуникаторам. Диалоговые системы, построенные на больших языковых моделях, кардинально меняют паттерны поведения. Пользователь все реже формулирует точные поисковые запросы и все чаще вступает в продолжительный, контекстный диалог с искусственным интеллектом, в процессе которого уточняет и переформулирует свои информационные потребности. Это смещает роль пользователя с активного «искателя» на «со-участника» диалогового процесса генерации знания. Однако обнаружена и негативная сторона: наблюдается рост явления «интеллектуального делегирования», когда пользователи склонны принимать сложные, аргументированные ответы нейросети без рефлексии и проверки, что потенциально ведет к росту уязвимости перед скрытыми ошибками или манипулятивными настройками алгоритмов.

С экономической точки зрения, исследование показало, что нейросети стали не просто инструментом оптимизации, а инфраструктурной основой цифровой экономики. На основе анализа данных выявлено, что эффективность таргетированной рекламы, управляемой

машинным обучением, достигла такого уровня, что позволяет микросегментировать аудиторию до групп в несколько человек, создавая уникальные коммерческие предложения. Это, с одной стороны, повышает конверсию, а с другой — порождает риски «алгоритмической дискриминации» в ценообразовании и доступе к товарам и услугам.

Наконец, в социальном аспекте подтверждена двойственная роль нейросетей как модераторов. С одной стороны, их применение позволило значительно увеличить объем автоматически обрабатываемого контента и скорость реакции на нарушения. С другой стороны, выявлена системная проблема «алгоритмической предвзятости»: модели, обученные на определенных культурных и языковых корпусах, демонстрируют низкую эффективность и совершают ошибки при работе с нюансированной речью, сарказмом и культурным контекстом, отличным от тренировочной выборки. Это приводит к непоследовательной и зачастую несправедливой модерации, что подрывает чувство социальной справедливости в онлайн-сообществах.

Таким образом, интегральным результатом исследования является вывод о том, что интернет под воздействием нейросетей трансформируется из глобального хранилища информации в активную, адаптивную и генерирующую среду. Это создает новую парадигму, для которой характерны гиперперсонализация, синтез реального и искусственного, диалоговая модель взаимодействия и рост зависимости пользовательского опыта от непрозрачных алгоритмических решений. Данная трансформация требует скорейшей разработки новых этических, правовых и образовательных рамок, способных нивелировать возникающие риски и направить развитие технологий в русло, служащее интересам человека и общества.

Настройка материала с помощью компьютерных систем обучения в настоящее время является одним из самых очевидных изменений. Такие веб -сайты, как YouTube, Netflix, Spotify и Tiktok, используют сложные алгоритмы для изучения пользовательских привычек, учитывая такие факторы, как прошлые представления, одобрения, время взаимодействия и эмоциональные реакции, измеряемые этими цифрами, позволяют системам создавать личные предложения, увеличивая участие пользователей. Несмотря на это, исследования показывают, что чрезмерная персонализация приводит к сценариям, похожим на «эхо-камеру», где люди попадают в ловушку в информационных коконах, которые сужают их мировоззрение. Исследования показывают, что после многих недель использования индивидуальных новостных клипов и предложений навыки людей в оценке различных мнений уменьшились. Генеративный ИИ, такой как CHATGPT, MidJourney и стабильная диффузия, принципиально изменили методы производства и распространения контента. Исследование действий на сайтах с контентом, созданным A-созданием, показало, что более 40% письменного материала в определенных областях (такие как связанные с SEO сообщения или описания продуктов) производится нейронными сетями. В онлайн -сообществах наблюдается рост автоматизированных программ, которые могут вести правдоподобные разговоры, что затрудняет наблюдение и повышение шансов на ложную информацию. В исследовании был проведен тест, когда людей просили идентифицировать рукописный текст по человеческому и сгенерированному AI тексту - только 58% преуспели, показывая, что все труднее определить разницу. Использование нейронных сетей для контроля контента стало обычным для больших сайтов, таких как Facebook, Instagram и Twitter. Алгоритмы могут изучать картинки, фильмы и слова для нарушения правил, но насколько хорошо они работают. Исследование показало, что инструменты умеренности отфильтровали 15-20% явно запрещенного контента (например, экстремистские материалы) и ошибочно отклоняют 5-7% подлинных статей. Контекстуальные нюансы остаются особенно проблематичными - сарказм, ирония и культурные особенности, которые алгоритмы часто интерпретируют неправильно. [4]

В области онлайн -покупок системы искусственного интеллекта улучшают

взаимодействие с клиентами. Предложения, сродни тому, как работают Amazon и Alibaba, увеличивают типичный счет на 20-30%, изучая не только прошлые покупки, но и как клиенты взаимодействуют с местными предметами просмотра, тем не менее, это вызывает моральные проблемы по поводу обманчивых методов. Эксперименты показывают, что использование данных о пользователе для корректировки цен может привести к несправедливым затратам для некоторых людей.

Исследования показывают, что изменение цен в соответствии с информацией пользователя может привести к чрезмерной плате за конкретные группы.

Социальные взаимодействия также подвергаются изменениям из -за реализации ИИ. Виртуальные помощники, роботы, роботы и голосовые средства, уменьшают необходимость взаимодействия человека для решения повседневных проблем. Исследование показало, что 35% людей предпочитают общаться с автоматизированными помощниками при поиске помощи, потому что это быстрее. Тем не менее, расширенные переговоры с ИИ влияют на способности разговора-это наблюдалось в дискуссионных группах, которые люди часто используют роботы обмена сообщениями, стали сталкиваться с проблемами в разговорах в реальном времени, особенно во время разногласий.

Заключение. Исследование подтвердило, что инструменты искусственного интеллекта значительно преобразуют Интернет и передачу данных. Основные изменения происходят в области персонализации контента, автоматизации услуг и создания совершенно новых интерактивных форматов. Результаты исследования могут помочь повысить качество услуг и среды для пользователей. Тем не менее, со свежими шансами возникают свежие трудности, требующие тщательного метода роста инструментов ИИ. В предстоящие времена мы обнаружим еще больше изобретений, касающихся искусственного интеллекта, который будет настойчиво преобразовать нашу онлайн-среду, что делает его более удобным для пользователя и эффективным.

Список источников

1. Машинное обучение, ИИ, нейросети: чем одно отличается от другого [Электронный источник] // ПостНаука URL:https://postnauka.org/faq/157301(дата обращения: 20.04.2025).
2. Искусственный интеллект [Электронный источник] // CyberLeninka URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-2 (дата обращения: 20.04.2025).
3. Конфиденциальность данных пользователей в общих сетях [Электронный источник] // CyberLeninka URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konfidentsialnost-dannyh-polzovateley-v-obschih-setyah (дата обращения: 20.04.2025).
4. Аналитическое исследование методов и алгоритмов искусственного интеллекта [Электронный источник] // CyberLeninka URL:https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskoe-issledovanie-metodov-i-algoritmov-iskusstvennogo-intellekta (дата обращения: 20.04.2025).

Сведения об авторе

Шамсудинов Керимхан Албертович, аспирант кафедры рекламы и визуальных коммуникаций, Университет “Синергия”, г. Москва, Россия

Научный руководитель

Немировская Елена Павловна, кандидат социологических наук и зав. кафедрой рекламы Университет “Синергия”, г. Москва, Россия

Information about the author

Shamsudinov Kerimkhan Albertovich, Postgraduate student of the Department of Advertisingand Visual Communications, Synergy University, Moscow, Russia

Scientific supervisor

Nemirovskaya Elena Pavlovna, Candidate of Sociological Sciences and Head of the Department of Advertising Synergy University, Moscow, Russia

УДК 657
DOI 10.26118/2782-4586.2025.64.76.014

Милантьева Александра Юрьевна
Финансовый университет при Правительстве РФ
Мохначева Софья Романовна
Финансовый университет при Правительстве РФ
Юрасова Ирина Олеговна
Финансовый университет при Правительстве РФ

Построение системы внутреннего контроля за достоверностью ESG-данных с использованием технологий распределенного реестра (blockchain) и искусственного интеллекта

Аннотация. В современных условиях роста требований к устойчивому развитию остро стоит проблема достоверности ESG-данных и рисков «гринвошинга». В статье рассматривается архитектура системы внутреннего контроля, основанная на интеграции blockchain и искусственного интеллекта. Использование технологии распределенного реестра обеспечивает неизменяемую фиксацию данных цепочки поставок и экологических показателей, в то время как алгоритмы ИИ автоматически выявляют ошибки и анализируют данные на предмет несоответствий. Предложенное решение позволяет существенно повысить надежность ESG-отчетности и минимизировать репутационные риски компаний. Внедрение такой системы способствует формированию культуры прозрачности и подотчетности на всех уровнях управления. Комплексный подход не только предотвращает искажение информации, но и создает надежную основу для принятия стратегических решений, ориентированных на долгосрочные экологические и социальные цели.

Ключевые слова: ESG, блокчейн, искусственный интеллект, внутренний контроль, достоверность данных, гринвошинг

Milantyeva Alexandra Yurevna
Financial University Under the Government of Russian Federation
Mokhnacheva Sofya Romanovna
Financial University Under the Government of Russian Federation
Yurasova Irina Olegovna
Financial University Under the Government of Russian Federation

Building an internal control system for the reliability of ESG data using distributed ledger technologies (blockchain) and artificial intelligence

Abstract. In today's environment of increasing demands for sustainable development, the issue of ESG data reliability and the risks of "greenwashing" are becoming increasingly urgent. This article explores the architecture of an internal control system based on the integration of blockchain and artificial intelligence. By utilizing distributed ledger technology, it ensures the immutable recording of supply chain data and environmental indicators, while AI algorithms automatically detect errors and analyze data for inconsistencies. This proposed solution significantly enhances the reliability of ESG reporting and minimizes the reputational risks for companies. The implementation of such a system contributes to the development of a culture of transparency and accountability at all levels of management. This comprehensive approach not only prevents the distortion of

information, but also provides a reliable foundation for making strategic decisions that are aligned with long-term environmental and social goals.

Keywords: ESG, blockchain, artificial intelligence, internal control, data reliability, greenwashing

Мы революционизируем управление сообществом с помощью блокчейна, способствуя справедливости и прозрачности - ключевым принципам ESG”

Кэтлин Брайтман, соучредительница блокчейн-платформы Tezos

Введение. В 2004 году в докладе ООН «Кто заботится, тот побеждает: связь финансовых рынков с меняющимся миром» был впервые использован термин ESG, который за прошедшие два десятилетия стал ключевым двигателем развития современного бизнеса и инвестирования.

Первоначально концепция ESG была лишь способом улучшить имидж компании (проще говоря, набором красивым фраз для привлечения инвестиций), однако спустя несколько лет не только транснациональные, но и локальные компании стали активно интегрировать принципы устойчивости в свою деятельность.

Несмотря на, казалось бы, исключительно позитивный эффект данной концепции, недобросовестные владельцы компаний стали использовать устойчивое развитие как рекламу и даже получения субсидий. Таким образом, «зеленая» повестка породила феномен «гринвошинга». Данный термин (greenwashing) означает распространение заведомо ложной информации о деятельности какой-либо компании, выдавая ее за следующую ESG-критериям. Количество же таких заявлений с каждым годом постоянно растет:

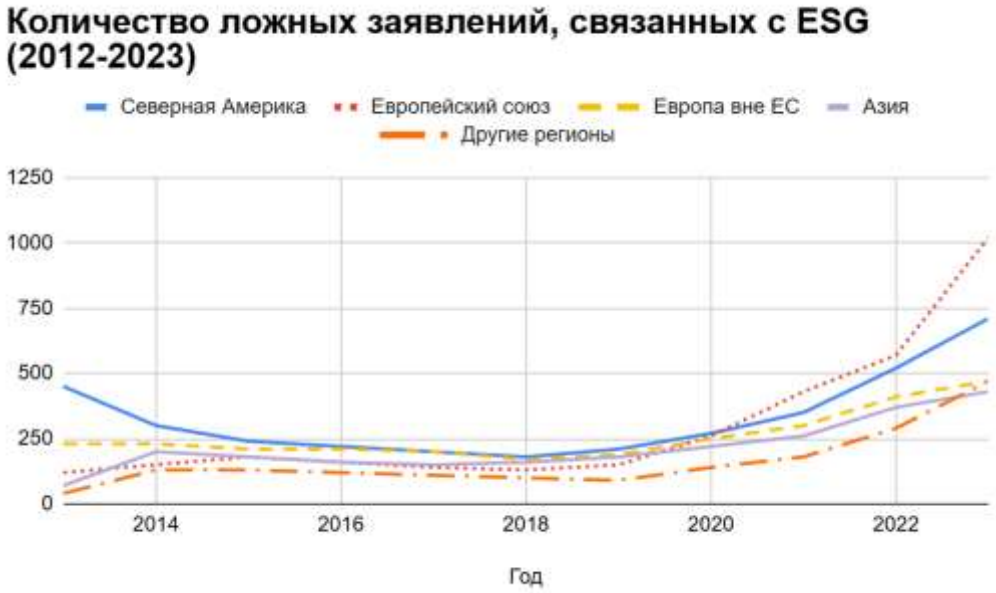


График 1. Ложные заявления ESG 2013-2024 Составлен авторами с помощью statista.com

Существующие на данный момент системы учета и контроля далеко не справляются с проверкой большого объема сложных ESG-данных (выбросы, квоты CO2, социальные показатели, данные цепочек поставок и тд.), особенно если речь идет про не очень большие международные компании, где значительная часть бухгалтерского учета и аудита выполняется вручную. Именно поэтому создание новой системы внутреннего контроля за данными об устойчивом развитии необходима, и в данной статьи будет рассмотрен один вариантов структуры проверки ESG-данных.

Такая концепция устойчивого развития состоит из трех одинаково важных элементов:

- E (environmental) - включает в себя ответственность за выбросы и углеродный след, эффективность использования природных ресурсов и возобновляемых источников энергии, сохранение биологического разнообразия
- S (social) - означает взаимодействие с клиентами, сотрудниками компании и стейкхолдерами, а также охрану труда, здоровья и прав человека
- G (governance) - подразумевает “совокупность внутренних практик, контроля и процедур, которыми руководствуется компания.” Это включает независимость совета директоров, борьбу с коррупцией и прозрачность отчетности

Несмотря на довольно наглядную структуру из 3 важных элементов, данная концепция в настоящий момент имеет несколько проблем: фрагментированность данных (из-за относительной новизны ESG), субъективность оценок, гринвошинг, сложность аудита цепочек поставок.

Также существует ряд ключевых стандартов, которые отличаются по системе и видам отчетности:

- GRI (Global Reporting Initiative) - самый распространенный в мире стандарт для комплексной отчетности по всем аспектам устойчивого развития. Он ориентирован на широкий круг стейкхолдеров (инвесторы, местные сообщества, НКО, сотрудники)
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) - отраслевой стандарт, фокусирующийся на ESG-факторах. Его цель - предоставить инвесторам ключевые и финансово релевантные данные в одной из 77 отраслей. [3]
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) - не является стандартом отчетности в чистом виде. Это рамка для раскрытия информации о том, как климатические риски и возможности влияют на финансовое положение компании.

Технология блокчейна является ключевым элементом для построения системы внутреннего контроля достоверности ESG-данных, обеспечивая формирование надежного аудиторского следа [12; 21]. Ее основные характеристики — децентрализация, неизменяемость и контролируемая прозрачность — создают основу для радикальной прозрачности нефинансовой отчетности.

Децентрализация исключает единую точку контроля, предоставляя всем участникам сети доступ к единому источнику истины, что снижает риски манипуляций [6; 12]. Неизменяемость, обеспечиваемая криптографическими методами, гарантирует целостность записанных данных (например, о выбросах CO_2 или сертификатах происхождения), формируя иммутабельный аудиторский след [8; 16]. Прозрачность позволяет авторизованным стейкхолдерам осуществлять сквозную прослеживаемость данных на всех этапах [12; 21].

Особую значимость имеют смарт-контракты, автоматизирующие сбор и фиксацию данных. Они минимизируют человеческий фактор, обеспечивая автоматическую запись в блокчейн информации, например, с датчиков выбросов или при подтверждении этапа поставки [16].

Практическим примером служит отслеживание «зеленого» алюминия, где смарт-контракты фиксируют в реестре каждый этап — от выплавки до поставки. Это создает неизменную цепочку данных, подтверждающую соответствие продукции экологическим стандартам [10].

Таким образом, симбиоз блокчейна и смарт-контрактов обеспечивает необходимый уровень автоматизации, достоверности и прослеживаемости ESG-данных, что подтверждается исследованиями в авторитетных международных изданиях [9; 12].

В системе контроля достоверности ESG-данных искусственный интеллект (ИИ) выполняет роль ключевого аналитического движка, трансформируя статичные данные из распределенного реестра в инструмент для проактивного аудита и принятия решений [2; 18]. Синергия блокчейна и ИИ создает мультипликативный эффект: если блокчейн обеспечивает неизменяемость и доверие к данным, то ИИ извлекает из них практическую ценность [3].

Для решения специфических задач верификации применяются методы машинного обучения (ML) и обработки естественного языка (NLP). Выявление аномалий с помощью алгоритмов обучения без учителя (например, Isolation Forest) позволяет автоматически обнаруживать статистические несоответствия в данных, сигнализирующие о возможных манипуляциях или ошибках [22]. Прогнозное моделирование на основе исторических данных оценивает вероятность достижения компанией ее ESG-целей, выявляя существенные расхождения с заявленными траекториями для углубленной проверки [14]. NLP-анализ автоматизирует проверку согласованности текстовой отчетности с количественными показателями в реестре, что является эффективным инструментом против гринвошинга [11].

Таким образом, интеграция ИИ в систему контроля не только автоматизирует верификацию и снижает трудозатраты [2], но и обеспечивает проактивность, глубину анализа и повышает доверие к раскрываемой ESG-информации.

Ключевой проблемой ESG-отчетности является «зеленый камуфляж» (greenwashing), обусловленный асимметрией информации и недостаточной прозрачностью данных [21]. В основе предлагаемой архитектуры лежит принцип «Trust through Verification» (Доверие через проверку), предполагающий переход от доверия к отчетам к доверию к технологически обеспеченному процессу сбора и анализа данных [5].

Для реализации данного принципа предлагается многоуровневая архитектура, интегрирующая технологии распределенного реестра (DLT) и искусственного интеллекта (ИИ). Система обеспечивает сквозную прослеживаемость, неизменяемость и автоматизированную аналитику данных, формируя надежную основу для соответствия стандартам CSRD и GRI [7; 15]:

1. Уровень данных (Data Layer) аккумулирует первичную информацию из IoT-датчиков, ERP-систем и отчетов подрядчиков, обеспечивая автоматизированный сбор с минимальным человеческим вмешательством [5; 19].
2. Блокчейн-уровень (Blockchain Layer) обеспечивает неизменяемость и хронологический порядок записей. Использование консорциумного блокчейна балансирует прозрачность и конфиденциальность [13]. Функциональное ядро уровня – смарт-контракты («Поставка», «Эмиссия», «KPI»), автоматизирующие фиксацию данных и контроль обязательств [17; 20].
3. Аналитический уровень (AI Layer) реализует интеллектуальный анализ через модули:
   - Анализа аномалий (выявление выбросов в данных)
   - Верификации целей (сравнение KPI с прогнозными моделями)
   - Кросс-проверки (NLP-анализ отчетов на соответствие данным в блокчейне) [1; 23]
4. Уровень отчетности и интерфейс обеспечивает формирование отчетов по стандартам GRI, SASB и визуализацию данных через интерактивные дашборды с сигналами о рисках.

Данная модель контроля и проверки отчетных данных может быть очень эффективна, однако все еще значительную роль играют сильные различия в самом учете такой информации в разных странах:

Таблица 1.

Различия в учете ESG

Страна/ организация	**Основные ESG нормативы**	**Особенности учета**	**Тип раскрываемой информации**	**Примеры компаний**
ЕС	CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), CSDDD[1], EU Taxonomy	Крупные компании обязаны предоставлять отчетность.	Выбросы парниковых газов, использование ресурсов, социальные показатели, корпоративное управление, соблюдение EU Taxonomy	Schneider Electric, Siemens, Vestas Wind Systems, Unilever, Nestlé, Deloitte, Accenture, PwC, EY, Danone
Канада	Canadian Sustainability Disclosure Standards (CSDS), ISSB-ориентированные	Добровольное применение стандартов с переходом к обязательному раскрытию ESG-информации;	Экологические выбросы, использование энергии, социальная ответственность, управление рисками, рабочие условия	Canadian Tire Corporation (CTC), ESG Partners Inc., ESGTree, Intelex, Wesben Global Ltd., FigBytes
США	SEC Climate Disclosure Rules	Публичные компании обязаны раскрывать информацию о климатических рисках.	Климатические риски, выбросы парниковых газов, адаптация к климату, финансовое воздействие, стратегии управления климатическими рисками	S&P 500: Apple, Microsoft, Alphabet (Google), Tesla, Johnson & Johnson, Coca-Cola, Procter & Gamble, ExxonMobil, Chevron (под SEC Climate Disclosure)

Составлена авторами

Несмотря на такую значительную разницу в анализе и раскрытии информации, по таблице видно, что все больше развитых стран приходят к концепции одинакового обязательного представления информации на основе уже существующих стандартов. В

[1] Corporate Sustainability Due Diligence Directive

будущем, при появлении единого норматива, рассмотренная в статье примерная система контроля будет работать в полную силу и не создавать помех.

Заключение. В завершение важно отметить, что синергетическое взаимодействие технологий распределенного реестра и искусственного интеллекта в контексте разработки и мониторинга ESG-отчетности представляет собой значительный прорыв в области корпоративного учета и аудита. Блокчейн, формируя неизменяемую и прозрачную цифровую структуру данных о цепочках поставок, выбросах и социальной деятельности, обеспечивает беспрецедентный уровень доверия и возможности отслеживания. В свою очередь, аналитические возможности ИИ преобразуют эти массивы первичных данных в структурированную информацию. Это позволяет не только выявлять отклонения и бороться с «гринвошингом», но и создавать точные прогнозные модели для реализации стратегических целей устойчивого развития.

Таким образом, предлагаемая структура системы внутреннего контроля переносит вопросы устойчивого развития (ESG) из области маркетинговых заявлений в реальность. Это дает компаниям возможность не просто реагировать на усиливающееся нормативное давление, но и активно трансформировать свою операционную деятельность, сосредотачиваясь на создании долгосрочной ценности. Внедрение таких решений помогает минимизировать репутационные и финансовые риски, оптимизировать использование ресурсов и, в конечном итоге, формировать более устойчивую и ответственную экономическую систему, что соответствует как мировым трендам, так и стратегическим национальным приоритетам.

Список источников

1. Всеволодов А.В., Иванова Е.А. (2022). Применение искусственного интеллекта для верификации ESG-данных в условиях цифровой трансформации. Экономика и управление: проблемы, решения, 5(117), 14-22.
2. Искусственный интеллект и ESG: как SustainaNet AITE меняет подход к устойчивому развитию. 2024.
3. Казаков О.Д., Петрова И.С. Синергия блокчейн и искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Экономика и управление. 2023. № 5.
4. Мохначева С.Р., Юрасова И.О. Развитие технологии блокчейн в Китае и России: сравнительный анализ [Электронный ресурс] // *Самоуправление*. – 2024. – № 2 (141). – С. 86-88. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=68011134 (дата обращения: 15.10.2025).
5. Экологический, социальный и корпоративный управление (ESG): учебное пособие для вузов / Под ред. А.Ю. Силаева. — М.: Юрайт, 2023.
6. Blockchain in ESG Reporting: Overcoming Data Integrity Challenges. 2024.
7. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Guidelines. — European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), 2023.
8. Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. Applied Innovation Review.
9. Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. Journal of Information Systems.
10. Francisco, K., & Swanson, D. (2018). The Supply Chain Has No Clothes: Technology Adoption of Blockchain for Supply Chain Transparency. Logistics.
11. Garcia-Berna, J.A., et al. Automating the Detection of Greenwashing in Corporate Sustainability Reports Using Natural Language Processing // Journal of Business Ethics. 2024.
12. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). The truth about blockchain. Harvard Business Review.

13. Kouhizadeh, M., Saberi, S., & Sarkis, J. (2021). Blockchain technology and the sustainable supply chain: Theoretically exploring adoption barriers. International Journal of Production Economics, 231, 107831.

14. Kumar, S., Singh, R. Predictive Analytics for ESG Performance: A Machine Learning Framework // Sustainable Production and Consumption. 2023. Vol. 36.

15. MRV Harmonization // Edma Docs: Your... Integrity. 2025. URL: https://docs.edma.app/technology-stack/ai-for-compliance/3.-fraud-detection-and-data-integrity-verification (дата обращения: 20.10.2025).

16. Nofar, M. (2021). Blockchain for Supply Chain: A Comprehensive Review of Applications and Challenges. Operations and Supply Chain Management: An International Journal.

17. Nofal, M., et al. (2021). Blockchain-Based Auditing: A Systematic Literature Review. Journal of Information Systems, 35(2), 163-187.

18. Nofar, M., Tapscott, T. The Blockchain-ESG Nexus: Leveraging Distributed Ledgers for Sustainable Supply Chains // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 345.

19. Nofer, M., Gomber, P., Hinz, O., & Schiereck, D. (2017). Blockchain. Business & Information Systems Engineering, 59(3), 183–187.

20. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. International Journal of Production Research, 57(7), 2117-2135.

21. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Penguin.

22. Wang, Z., Li, M. Anomaly Detection in Sustainable Manufacturing: A Machine Learning Approach // Journal of Industrial Ecology. 2021. Vol. 25(4).

23. Zhou, L., & Pan, S. (2021). A novel approach for detecting greenwashing in corporate social responsibility reports based on natural language processing. Journal of Cleaner Production, 318, 128459.

Сведения об авторах

Милантьева Александра Юрьевна, бакалавр, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия/

Мохначева Софья Романовна, бакалавр, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Юрасова Ирина Олеговна, кандидат экономических наук, доцент Кафедры аудита и корпоративной отчетности Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Information about the authors

Milantyeva Alexandra Yurevna, bachelor’s degree, Financial University Under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Mokhnacheva Sofya Romanovna, bachelor’s degree, Financial University Under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Yurasova Irina Olegovna, Candidate of Economic Sciencies, Associate Professor of Audit and Corporate Reporting Department Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University Under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 658.5.012.12
DOI 10.26118/2782-4586.2025.80.47.015

Кузьмина Александра Сергеевна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Антонова Алиса Александровна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Методы оценки эффективности бизнес-процессов: от традиционных подходов до современных технологий

Аннотация. В современной конкурентной среде постоянное повышение операционной эффективности является не опцией, а необходимостью. Эта статья предлагает комплексный обзор эволюции методов оценки эффективности бизнес-процессов. Мы проследим путь от классических, финансово-ориентированных подходов, таких как KPI и система сбалансированных показателей (BSC), до процессно-ориентированных методик. Особое внимание уделено революционным возможностям современных технологий: Process Mining для объективного анализа цифровых следов, RPA для точной аналитики автоматизированных задач, а также предиктивной аналитике и искусственному интеллекту для проактивного управления. В статье доказывается, что максимальная эффективность достигается за счет интеграции различных методов в единую систему, позволяющую перейти от точечного контроля к непрерывному и data-драйвенному улучшению бизнес-процессов.

Ключевые слова: оценка эффективности, бизнес-процессы, оптимизация бизнес-процессов, KPI.

Kuzmina Alexandra Sergeevna
Volga State University of Telecommunications and Informatics
Antonova Alisa Alexandrovna
Volga State University of Telecommunications and Informatics

Methods for Evaluating Business Process Efficiency: From Traditional Approaches to Modern Technologies

Abstract. In the modern competitive environment, continuous improvement of operational efficiency is not an option but a necessity. This article provides a comprehensive overview of the evolution of methods for evaluating business process efficiency. We trace the path from classical, financially-oriented approaches, such as KPIs and the Balanced Scorecard (BSC), to process-oriented methodologies. Particular attention is paid to the revolutionary capabilities of modern technologies: Process Mining for the objective analysis of digital footprints, RPA for the precise analytics of automated tasks, as well as predictive analytics and artificial intelligence for proactive management. The article demonstrates that maximum efficiency is achieved through the integration of various methods into a unified system, enabling a shift from point-in-time control to continuous, data-driven improvement of business processes.

Keywords: performance evaluation, business processes, business process optimization, KPI

В современной бизнес-среде, характеризующейся беспрецедентной скоростью изменений, глобальной конкуренцией и цифровой трансформацией, способность организации постоянно повышать эффективность своих операций перестала быть просто

преимуществом — она стала вопросом выживания. В этих условиях интуитивное управление и ориентация исключительно на финансовые результаты оказываются недостаточными. Возникает стратегическая необходимость в глубоком, объективном и непрерывном анализе того, как компания создает ценность для клиента, то есть в оценке эффективности своих бизнес-процессов.

Актуальность данной темы строится на том, что компании, которые не могут измерить и проанализировать свои внутренние процессы, обречены бороться с симптомами, а не с причинами проблем: высокими затратами, длительными сроками выполнения заказов, низким качеством обслуживания и, в конечном итоге, потерей конкурентных позиций. Сегодня, с появлением больших данных и передовых аналитических технологий, подходы к оценке эффективности совершили качественный скачок, открывая возможности для проактивного управления и прогнозирования.

Традиционные подходы к оценке эффективности, зародившиеся в индустриальную эпоху, заложили фундамент современного управленческого учета. Их объединяет общая черта — ориентация на финансовые результаты и итоговые показатели деятельности, что делает их исключительно ценными для тактического контроля и оценки прошлых достижений. Однако, эти методы часто являются «запаздывающими» и не всегда отражают текущее состояние операционных процессов.

Одним из старейших и наиболее распространенных подходов является KPI. Его ключевая идея заключается в том это инструмент, позволяющий контролировать и оценивать работу людей, групп, подразделение и компаний, а также позволяет помочь в оценке реализации стратегии. Преимуществом этого подхода является понятность и универсальность. Финансовые показатели интуитивно понятны всем стейкхолдерам, от собственников до линейных менеджеров. Недостатков у данного подхода больше. Финансовые результаты отражают последствия решений, принятых в прошлом, и не позволяют оперативно влиять на текущее состояние процесса. Так же минусом считается отсутствие диагностической функции. Показатель может сигнализировать о проблеме (например, рост себестоимости), но не указывает на ее причину (неэффективная логистика, низкое качество сырья, поломка оборудования).

Вторым уже устаревшим подходом является система сбалансированных показателей (BSC) — это инструмент стратегического управления, который позволяет связать долгосрочные цели компании с операционной деятельностью через набор ключевых метрик. BSC рассматривает организацию через четыре взаимосвязанных перспектив: финансы (рентабельность, стоимость компании), клиенты (удовлетворенность, доля рынка), внутренние бизнес-процессы (качество, скорость разработки) и обучение и развитие (удовлетворенность сотрудников, инновации), отражая цель достижения баланса между финансовым результатом и внутренними аспектами развития. Преимущества балансированной карты заключаются в стратегической направленности, которая напрямую связывает операционные действия и инициативы со стратегическими целями компании, а также в сбалансированном взгляде, предотвращающем оптимизацию одной области за счет других и обеспечивающем долгосрочное устойчивое развитие. Кроме того, BSC выполняет важную коммуникационную функцию, помогая донести стратегию до всех уровней организации. Однако внедрение системы сопровождается рядом недостатков и ограничений, таких как сложность и трудоемкость разработки, требующие значительных временных и трудовых ресурсов и высокой управленческой культуры; риск создания избыточной системы показателей, которая может привести к потере фокуса на ключевых факторах успеха; и необходимость адаптации системы под специфику каждой организации, поскольку она не является универсальной.

Последним устаревшим подходом является Функционально-стоимостной анализ. Традиционный учет затрат часто распределяет накладные расходы усредненно (например, пропорционально фонду оплаты труда), что искажает реальную себестоимость продуктов и услуг. Метод ABC предлагает более точный подход. Его основополагающий принцип: «Затраты вызываются не продуктами, а процессами (видами деятельности), которые необходимы для их производства и поддержки». Преимущества модели ABC включают высокую точность калькуляции, позволяя выявить убыточные и прибыльные направления, а также служат инструментом для улучшения бизнес-процессов и поддержки обоснованных управленческих решений. Однако её недостатки связаны с высокой трудоемкостью и затратами на сбор данных, сложностью поддержания актуальности в условиях изменений бизнес-процессов и ориентированностью на прошлую информацию, что может ограничивать её применение в динамично развивающейся среде.

Традиционные подходы создали мощный фундамент для управления эффективностью. Финансовые KPI задают конечные ориентиры, BSC обеспечивает стратегическую сбалансированность, а ABC дает глубокое понимание структуры затрат. Однако их общий недостаток — ориентация на ретроспективу и часто недостаточная оперативность — создал предпосылки для появления более гибких и процессно-ориентированных методов, которые будут рассмотрены в следующей главе.

Эволюция управления бизнесом выявила ключевой недостаток традиционных подходов: их ориентация на функциональные «вертикали» (отделы) и финальные результаты, что часто приводит к «размыванию» ответственности за сквозные процессы. В ответ на это сформировались процессно-ориентированные методы. Их основная идея заключается в смещении фокуса с функциональной иерархии на сквозные бизнес-процессы, которые создают ценность для клиента. Эти методы направлены не только на оценку результата, но и на анализ того, как этот результат достигается.

Процессно-ориентированные методы смещают интерес с традиционных методов на себя. Они представляют собой важный этап в эволюции систем управления, смещающий фокус с функциональных отделов на сквозные бизнес-процессы. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на финансовые результаты, эти методы позволяют анализировать, каким образом достигаются целевые показатели. Такой подход особенно важен в современных условиях, где эффективность компании определяется не только итоговыми финансовыми результатами, но и качеством организации внутренних процессов, создающих ценность для потребителя.

Среди ключевых процессно-ориентированных методов следует выделить бенчмаркинг и моделирование бизнес-процессов. Бенчмаркинг предполагает систематическое сравнение показателей собственных процессов с эталонными значениями - лучшими практиками конкурентов или компаний из других отраслей. Это позволяет выявить потенциал для улучшений и установить реалистичные, но амбициозные цели развития. Особую ценность представляет функциональный бенчмаркинг, когда заимствуются успешные решения из смежных отраслей, что часто приводит к прорывным улучшениям.

Современный этап эволюции управления эффективностью ознаменован переходом от экспертных, зачастую субъективных оценок к объективному, data-драйвеному анализу на основе реальных данных. Ключевым драйвером этих изменений стали цифровизация бизнеса и появление технологий, способных обрабатывать огромные массивы информации в режиме, близком к реальному времени. Эти подходы позволяют не просто оценить прошлое, но и понять настоящее, а также спрогнозировать будущее состояние бизнес-процессов.

Process Mining автоматически воссоздает реальную модель процесса на основе "цифровых следов" из корпоративных систем. Технология выявляет фактические маршруты

выполнения процессов, обнаруживает отклонения от регламентов и определяет узкие места. Главные преимущества - объективность анализа и скорость получения результатов, хотя эффективность метода зависит от качества исходных данных и степени цифровизации процессов.

RPA-аналитика использует данные от программных роботов для точного измерения эффективности автоматизированных операций. Роботы фиксируют время выполнения операций с миллисекундной точностью, позволяют проводить A/B-тестирование процессов и устанавливать эталонные показатели. Однако этот подход ограничен анализом только автоматизированных участков процессов.

Предиктивная аналитика и AI обеспечивают переход к проактивному управлению, прогнозируя такие показатели, как время выполнения заказов, отток клиентов или вероятность поломок оборудования. Несмотря на высокую эффективность, эти технологии требуют значительных объемов качественных данных и специальных компетенций для реализации и интерпретации результатов.

Интеллектуальные платформы (iBPMS) интегрируют все перечисленные технологии в единый цикл управления, создавая "цифровые двойники" бизнес-процессов. Такие платформы обеспечивают непрерывную оптимизацию через постоянный мониторинг, анализ и совершенствование процессов, формируя основу для интеллектуального самообучающегося бизнеса.

Для систематизации характеристик рассмотренных методов оценки эффективности бизнес-процессов целесообразно провести их сравнительный анализ по ключевым параметрам (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ методов оценки эффективности бизнес-процессов по ключевым параметрам.

	Традиционные подходы	Процессно-ориентированные методы	Современные data-драйвенные технологии
Фокус оценки	Финансовые результаты и стратегические цели	Сравнительные характеристики и модель процесса	Фактическое выполнение процесса на основе цифровых данных
Тип используемых данных	Агрегированные финансовые и статистические данные; экспертные оценки	Эталонные показатели (бенчмарки); графические модели процессов	Детализированные event-логи информационных систем; данные с датчиков и RPA-ботов
Временная ориентация	Преимущественно ретроспективная («запаздывающие» показатели)	Ретроспективная и текущая (для моделирования)	Ретроспективная, текущая (реальное время) и проактивная (прогноз)
Оперативность получения результатов	Низкая	Средняя (требует времени на сбор и анализ)	Высокая/Очень высокая (непрерывный мониторинг и анализ)
Объективность результатов	Средняя (возможны субъективные искажения при сборе)	Средняя/Низкая (зависит от экспертов)	Высокая (основана на объективных цифровых следах)
Диагностические возможности	Ограниченные (фиксируют проблему, но не всегда ее причину)	Средние (позволяют выявить узкие места на модели)	Высокие (точно определяют причинно-следственные связи и аномалии)

Затраты на внедрение и поддержку	Средние	Низкие/Средние	Высокие (требуются инвестиции в ПО, ИТ-инфраструктуру и компетенции)
Ключевое преимущество	Стратегическая направленность, связь со стратегией компании	Наглядность, возможность проектирования улучшений	Высокие (требуются инвестиции в ПО, ИТ-инфраструктуру и компетенции)

Проведенный сравнительный анализ наглядно демонстрирует эволюционный путь развития методологии оценки: от контроля финансовых результатов к управлению ценообразующими процессами и далее — к интеллектуальному анализу их фактического исполнения.

Анализ развития методов оценки эффективности бизнес-процессов показывает закономерный сдвиг от традиционных финансово-ориентированных подходов (таких как KPI, BSC, ABC) к более современным, интеграционным моделям, сочетающим процессно-ориентированные методики с передовыми data-driven технологиями. Стратегическая ценность классических систем полностью раскрывается только при их дополнении такими инструментами, как Process Mining, предиктивная аналитика и роботизация процессов (RPA). В результате формируется цикл постоянного улучшения, обеспечивающий устойчивое конкурентное преимущество в условиях цифровой трансформации. Это позволяет организациям перейти от реактивного контроля к проактивному управлению, основываясь на точных данных о реальном выполнении процессов.

Список источников

1. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — 2-е изд. — Москва : Олимп-Бизнес, 2014. — 320 с. — ISBN 978-5-9693-0268-7.
2. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. — Москва : Стандарты и качество, 2013. — 240 с. — ISBN 978-5-94938-196-0.
3. Ван дер Аалст, В. Process Mining: обнаружение, анализ и улучшение бизнес-процессов на основе данных / В. ван дер Аалст. — Москва : ДМК Пресс, 2020. — 456 с. — ISBN 978-5-97060-794-5.
4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 287 с. — ISBN 978-5-00169-005-1.
5. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 319 с. — ISBN 978-5-16-012413-7.

Сведения об авторе

Кузьмина Александра Сергеевна, бакалавр, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия.
Антонова Алиса Александровна, ассистент кафедры цифровой экономики, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия.

Information about the authors

Kuzmina Alexandra Sergeevna, Bachelor, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.
Antonova Alisa Alexandrovna, Assistant, Department of Digital Economy, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia.

УДК 656.025, 656.072, 656.027
DOI 10.26118/2782-4586.2025.90.11.016

Иванова Любовь Николаевна
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
Ананченко Игорь Викторович
Санкт-Петербургский государственный технологический институт
Зудилова Татьяна Викторовна
Университет ИТМО

Комбинированная модель прогнозирования для повышения экономической эффективности региональных пассажирских перевозок

Аннотация. В работе предложен новый метод для прогнозирования пассажиропотока с применением комбинированной модели. Эффективное развитие регионального транспортного сектора экономики зависит от прогнозирования пассажиропотока. Для повышения качества пассажирских перевозок необходимо построение логистических моделей и разработка точных методов для прогнозирования. Решаемая задача прогнозирования пассажиропотока особенно актуальна в условиях ускоренного роста населения и туристического потока, расширения городских границ, развития инфраструктуры. Качественное прогнозирование пассажирского потока позволит эффективно управлять транспортом, снижать затраты. Точный прогноз пассажирского потока обеспечивает комфортные условия для пассажиров. Для точного прогнозирования в работе предложен новый комбинированный метод, объединяющий преимущества различных моделей прогнозирования: градиентного бустирования, ансамбля деревьев решений и метода Холта-Уинтерса. Для комбинированной модели выполняется оптимальный выбор весов на основе характеристик моделей. Для вычислительного эксперимента авторами разработана программа на Python. Результаты эксперимента показали повышение точности прогнозирования комбинированной модели на 15% по сравнению с градиентным бустированием, и на 19% по сравнению с экспоненциальным сглаживанием.

Ключевые слова: пассажирские перевозки, прогнозирование пассажиропотока, комбинированная модель, машинное обучение, повышение эффективности.

Ivanova Lubov Nikolaevna
Saint Petersburg State Marine Technical University
Ananchenko Игорь Викторович
Saint Petersburg State Technological Institute
Zudilova Tatyana Viktorovna
ITMO University

A combined forecasting model to improve the economic efficiency of regional passenger transportation

Abstract. This paper proposes a new method for forecasting passenger traffic using a combined model. Effective development of the regional transport sector depends on

passenger traffic forecasting. Improving the quality of passenger transportation requires building logistics models and developing accurate forecasting methods. The problem of forecasting passenger traffic is particularly relevant in the context of accelerated population and tourist growth, expanding city boundaries, and infrastructure development. High-quality passenger traffic forecasting enables efficient transport management and cost reduction. Accurate passenger traffic forecasting ensures comfortable conditions for passengers. To achieve accurate forecasting, this paper proposes a new combined method that combines the advantages of various forecasting models: gradient boosting, decision tree ensemble, and the Holt-Winters method. For the combined model, optimal weight selection is performed based on the characteristics of the models. The authors developed a Python program for the computational experiment. The results of the experiment showed an increase in forecasting accuracy for the combined model by 15% compared to gradient boosting, and by 19% compared to exponential smoothing.

Keywords: passenger transportation, passenger flow forecasting, combined model, machine learning, efficiency improvement.

Введение.

Региональные транспортные перевозки существенно влияют на социально-экономическое развитие региона. Для эффективного планирования логистических маршрутов и управления логистикой в регионе необходимы точные прогнозы. Качественное прогнозирование пассажиропотока важно для управления перевозками, снижения расходов и повышения уровня сервиса для пассажиров. Применяемым для прогнозирования статистическим методам не хватает гибкости и точности. Для неравномерного, периодического пассажирского потока с высокой динамичностью необходимо применение комбинированных методов статистики и машинного обучения. Для высокого качества сервиса пассажирских перевозок и оптимизации региональной транспортной инфраструктуры существенно точное прогнозирование пассажирского потока и создание комбинированных моделей, ориентированных на обрабатываемые динамические данные. Для анализа и прогнозирования динамических данных с наличием периодических колебаний применяют статистические методы: линейная регрессия, авторегрессия, модель скользящих средних, экспоненциального сглаживания, модели автокоррелированных интегрированных скользящих средних (ARIMA), метод Холта-Уинтерса, двойное экспоненциальное сглаживание, экстраполяционные методы. Также, широко применяются в прогнозировании методы машинного обучения и нейронные сети: градиентное бустирование (Gradient Boosting), ансамбль деревьев решений (Random Forest), глубокие нейронные сети (Deep Neural Networks), рекуррентные нейронные сети (Recurrent Neural Networks), сверточные нейронные сети (Convolutional Neural Networks), LSTM (Long Short-Term Memory networks), Prophet, k-ближайших соседей (k-Nearest Neighbors).

Однако и те, и другие методы имеют свои ограничения, недостатки и сложную настройку параметров моделей. Среди множества методов машинного обучения можно отметить хорошую точность для методов: случайного леса, градиентного бустирования. Однако и такие модели имеют проблемы переобучения и чувствительности к колебаниям и выбросам в данных. Именно поэтому необходимо разрабатывать новые комбинированные методы, объединяющие преимущества методов статистических, машинного обучения, и компенсирующих недостатки друг друга. В исследовании авторы предлагают новую комбинированную модель, которая

объединяет модели машинного обучения случайного леса, градиентного бустирования и статистическую модель тройного экспоненциального сглаживания. В комбинированной модели результат прогноза строится на основании показателей качества прогноза моделей с применением весовых коэффициентов. Такой подход повышает качество прогнозирования динамических данных.

1. Обзор литературы

В настоящее время большое число научных работ посвящено современным методам и моделям прогнозирования пассажиропотока. Приведем обзор современных работ авторов.

В статье [1] разработан гибридный метод прогнозирования пассажиропотока метро. Метод оценивает миграционные процессы и обеспечивает высокое качество прогнозов, учитывая различные источники данных.

В статье [2] представлена методика для прогнозирования пассажиропотока с учетом повторяющихся поездок. Предложенная методика повышает точность прогнозирования.

В статье [3] предложен подход для объединения методов машинного обучения. Целью исследования является увеличение точности прогнозирования пассажирского потока на железнодорожных вокзалах.

В статье [4] авторы осуществили внедрение комбинированного метода прогнозирования спроса на авиаперевозки. Суть подхода основана на сером прогнозировании и нечетком интеграле Шоке, существенно улучшившего точность предиктивной аналитики.

В проведенных исследованиях [5] подтверждено положительное влияние использования поискового индекса Baidu на повышение точности прогнозирования пассажиропотока метро. Успех данных экспериментов открывает новые возможности для повышения качества предиктивной аналитики.

В статье [6] авторами разработан современный метод прогнозирования пассажиропотока метро. Предложенный способ основан на индексах поисковых систем и технологиях глубокого обучения, что обеспечивает существенное повышение точности прогнозов.

В статье [7] разработана и представлена модель Interaction Graph Network (IG-Net) для высокоточного прогнозирования пассажиропотока на станциях метро. В результате исследований модель показала значительную эффективность на практических примерах из Сучжоу.

В результате исследований [8] создана мощная модель SARIMA-SVM для прогнозирования пассажиропотока, которая продемонстрировала исключительную эффективность на конкретных примерах (город Пекин).

В результате исследований [9] создана надежная среднесрочная модель прогнозирования спроса на авиаперевозки, которая оценивает экономические и исторические тенденции рынка.

В статье [10] авторами описана современная пространственная хэш-графовая сверточная сеть STHMGCN для предиктивной аналитики пассажиропотока автобусов. Модель подтвердила свою эффективность и широкий потенциал применения в сфере интеллектуального транспорта в результате выполненных исследований.

В статье [11] авторами применена упрощенная, но высокоэффективная модель прогнозирования пассажиропотока с использованием глубокой нейронной сети и архитектуры ST-LSTM. Разработанная авторами модель показала точные и надежные результаты на данных из индийского города Кочи.

В статье [12] предложена уникальная модель HATC для оптимального согласования расписания высокоскоростных поездов и воздушных рейсов. Следует упомянуть, что данная модель обеспечивает максимальное привлечение пассажиропотока и сокращение изменений исходного расписания.

В статье [13] авторами разработана усовершенствованная ансамблевая модель с использованием алгоритма CEEMDAN и сети CNN-LSTM. Такая модель позволяет качественно извлекать важные временные и пространственные свойства данных и, кроме того, улучшить точность прогнозов на 39%.

В статье [14] авторами разработана гибридная архитектура прогнозирования исходящего пассажиропотока метро, которая включает ансамблевое и трансферное обучение. Помимо этого, модель обладает высочайшими показателями точности и надежности.

В статье [15] проведен подробный обзор методов прогнозирования пассажиропотока в железнодорожном транспорте. Помимо этого, выделены ключевые недостатки выбранной тематики и сформулированы перспективные направления исследований.

В статье [16] представлена инновационная динамическая пространственно-временная сеть TADSTN для прогнозирования пассажиропотока в транспорте. По итогам экспериментов, данная сеть показала точные и стабильные результаты на реальных массивах данных.

В статье [17] разработана прогрессивная трансформаторная модель прогнозирования пассажиропотока между транспортными узлами. Характерную для длинных временных серий проблему всплеска и исчезновения градиентов модель успешно преодолела.

В статье [18] предложена принципиально новая трехуровневая модель TMFO-AGGRU для прогнозирования пассажиропотока метро. Данная модель характеризуется высокой точностью и скоростью расчетов.

В статье [19] разработана модель STCNN для краткосрочного прогнозирования пассажиропотока. Предложенная модель показала наибольшую точность прогнозов на особо важных маршрутах.

В статье [20] выполнено подробное сравнение девяти популярных методов глубокого обучения для прогнозирования пассажиропотока, которое доказывает преимущества двунаправленных моделей.

На основе рассмотренных работ можно отметить, что прогнозирование пассажиропотока требует разных подходов в зависимости от множества факторов и неоднородностью пассажиропотока. В работах применяются различные методы машинного обучения, глубокого обучения, такие как CNN, LSTM, графовые нейронные сети. Качество прогноза существенно зависит от точности настройки выбранной модели для конкретной задачи прогнозирования.

2. Комбинированный метод прогнозирования

Комбинированная модель прогнозирования строится на основе метода статистического и машинного обучения.

Метод включает следующие основные этапы.

На первом этапе происходит предобработка и подготовка данных. Производится проверка пропущенных временных данных, очистка данных от шумов и выбросов.

На втором этапе применяются три основные модели для прогнозирования. Выполняется настройка параметров моделей для подготовленного набора данных.

Для комбинированного метода выбраны три модели:

1. Модель случайного леса использует ансамбль обучения, построенный на деревьях решений. Для уменьшения ошибки каждое дерево решения участвует в коллективном голосовании.

2. Модель градиентного бустирования для уменьшения ошибки использует последовательное улучшение моделей, создавая последовательность деревьев. Данная модель имеет высокий уровень точности при большом наборе данных.

3. Модель Холта-Уинтерса применяет экспоненциальное сглаживания для временных рядов с наличием тренда и сезонностью. Модель эффективна для повторяющихся процессов.

На этом этапе каждая модель создает свой прогноз и выполняется оценка качества прогноза на части данных.

На следующем этапе на основе метрик качества прогноза для трех моделей рассчитываются веса каждой модели для композитного прогноза.

Формула композитного прогноза записывается в виде (1):

$$F(t)=w1 \cdot R(t)+w2 \cdot G(t)+w3 \cdot H(t), \quad (1)$$

где: $F(t)$ - итоговый прогноз на момент времени t,

$R(t), G(t), H(t)$ - прогнозы для трех моделей (случайный лес, градиентное бустирование, Холта-Уинтерса),

$w1, w2, w3$ — веса на основании метрик оценки точности отдельных моделей.

Важной особенностью комбинированного метода является автоматический подбор весов на основе оценки среднеквадратической ошибки на контрольной выборке данных. Комбинированная модель определяет вклад каждой модели в итоговый прогноз. Для автоматического подбора весов применен метод оптимизации Нелдера — Мида, который определяет баланс между вкладами трех моделей: случайного леса, градиентного бустирования и Холта-Уинтерса. Таким образом обеспечивается наилучшее качество прогноза.

3. Вычислительный эксперимент для комбинированного метода

Для выполнения эксперимента авторами подготовлен набор данных за первую половину 2025 года. Данные содержат объемы пассажирских перевозок и учитывают дополнительные временные признаки, такие как время дня, дни недели, месяца,

выходные, наличие праздничных дней. Данные факторы влияют на интенсивность пассажирского потока.

Для проведения эксперимента авторами составлены программы для Python с применением библиотек: sklearn, statsmodels, matplotlib, pandas, scipy, numpy.

Настройка параметров для каждой из моделей: случайного леса, градиентного бустирования и модели Холта-Уинтерса выполнена для выбора оптимальной конфигурации. Для оценки результатов использовались метрики точности и качества прогноза: MSE, RMSE, MAE. На основе метрик для комбинированной модели автоматически рассчитывались коэффициенты для весов моделей.

Опишем основные шаги алгоритма программы для Python.

1. Вначале выполняется импорт библиотек. Для проведения анализа необходимы библиотеки pandas, numpy, для визуализации matplotlib, для моделей машинного обучения sklearn, для статистических моделей statsmodels.

2. Далее проводим загрузку подготовленных текстовых данных из файла формата csv. Выполняется чтение из файла данных пассажиропотока и создание датафрейма. При этом учитываются различные временные признаки.

3. На следующем этапе проводим верификацию данных. Чтобы сделать данные пригодными для моделирования, выполняется проверка на пропущенные значения и фильтрация отдельных выбросов в данных.

4. Выполняется разбиение данных на тренировочные и тестовые наборы.

Общий набор данных делится на части: тренировочную (80%) и тестовую (20%). Первая часть используется для обучения моделей, а вторая часть для оценки качества прогнозов.

5. Проводится определение оптимальных гиперпараметров для каждой из моделей градиентного бустирования и случайного леса.

Модель градиентного бустирования настраивается по скорости обучения, глубины деревьев, минимальной численности узлов. Аналогично, для модели случайного леса подбираются количество деревьев, глубина, численность разделения.

6. На следующем этапе модели градиентного бустирования и случайного леса обучаются с оптимальными гиперпараметрами.

7. Выполняется прогнозирование методом Хольта-Уинтерса. Применяются для статистической модели параметры с аддитивным трендом и сезонностью. Выполняется подбор оптимальных гиперпараметров модели: тренд, сезонность, сглаженность.

8. Выполняется создание комбинированной модели. Для этого результаты прогнозирования трех моделей комбинируются. Определяются веса трех моделей методом оптимизации Нелдера — Мида на основе метрик качества.

Решается оптимизационная задача минимизации среднеквадратической ошибки при ограничениях. В результате комбинированная модель учитывает преимущества каждой из трех моделей.

9. Выполняется расчет качества прогнозов с помощью стандартных метрик: среднеквадратической ошибки (MSE), корня среднеквадратической ошибки (RMSE)

и средней абсолютной ошибки (MAE). В результате метрики показывают точность каждого прогноза и комбинированного прогноза.

10. Для наглядности выполняется визуализация результатов и построения графиков на прогнозируемом интервале для всех трех моделей и прогноз комбинированной модели.

Разработанная программа демонстрирует комплексный подход к решению задачи прогнозирования пассажиропотока, используя статистические методы и машинное обучение. Комбинированная модель включает преимущества каждого метода.

В результате экспериментов на основании рассчитанных метрик качества определено, что комбинированный метод превосходит по точности на 15 % метод градиентного бустирования, на 13% метод случайного леса и на 19% метод Холта-Уинтерса.

4. Обсуждение результатов эксперимента

Результат эксперимента можно объяснить компенсацией недостатков отдельных моделей в новом комбинированном методе. Также эффективен в комбинированном методе подбор весов на основе метрик. Кроме того, для учета периодических и сезонных факторов существенна правильная настройка параметров трех выбранных моделей.

Совместное применение статистических методов и машинного обучения увеличивает точность прогнозирования пассажиропотоков. Для определения весов в комбинированной модели также возможно применять более сложные алгоритмы для заданных условий. Такой подход позволяет развивать комбинированный метод. Результаты эксперимента подтверждают эффективность комбинации трех моделей для прогнозирования пассажиропотока. Применение нового метода позволит транспортным компаниям точно оценивать динамику пассажиропотока. Также, метод позволяет применять более сложные алгоритмы определения весов моделей. Учет дополнительных факторов позволяет повысить чувствительность комбинированной модели. Разработанная авторами программа предоставляет практический инструмент для прогнозирования пассажиропотока. Применение комбинированного метода в задачах прогнозирования пассажиропотока позволит повысить эффективность регионального транспорта.

Заключение

В работе предложен новый метод, комбинирующий модели градиентного бустирования, случайного леса и Холта-Уинтерса. Для комбинированного метода определяются веса трех моделей методом оптимизации Нелдера — Мида на основе метрик точности. Результаты эксперимента показали повышение точности для комбинированной модели на 15% по сравнению с методом градиентного бустирования и на 19% по сравнению с экспоненциальным сглаживанием. Для реализации эксперимента разработаны программы на Python. Исследование показывает перспективность комбинированных методов для прогнозирования

пассажиропотоков. Объединение статистических методов и машинного обучения повышает точность прогноза. Определено направление развития метода для учета в комбинированной модели различных факторов. Разработанная программа предоставляет инструментарий для качественного прогнозирования в транспортном секторе экономики.

Список источников

1. Cheng Y., Li H., Sun S., Liu W., Jia X., Yu, Y. Short-term subway passenger flow forecasting approach based on multi-source data fusion // Information Sciences. – 2024. – Т. 679. – С. 121109.
2. Cheng Z., Trépanier M., Sun L. Incorporating travel behavior regularity into passenger flow forecasting // Transportation Research Part C: Emerging Technologies. – 2021. – Т. 128. – С. 103200.
3. Chuwang D. D., Chen W., Zhong M. Short-term urban rail transit passenger flow forecasting based on fusion model methods using univariate time series // Applied Soft Computing. – 2023. – Т. 147. – С. 110740.
4. Hu Y. C. Air passenger flow forecasting using nonadditive forecast combination with grey prediction // Journal of Air Transport Management. – 2023. – Т. 112. – С. 102439.
5. Jin K., Sun S., Li H., Zhang F. A novel multi-modal analysis model with Baidu Search Index for subway passenger flow forecasting // Engineering Applications of Artificial Intelligence. – 2022. – Т. 107. – С. 104518.
6. Li H., Jin K., Sun S., Jia X., Li Y. Metro passenger flow forecasting though multi-source time-series fusion: An ensemble deep learning approach // Applied Soft Computing. – 2022. – Т. 120. – С. 108644.
7. Li P., Wang S., Zhao H., Yu J., Hu L., Yin H., Liu Z. IG-Net: An interaction graph network model for metro passenger flow forecasting // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – Т. 24. – №. 4. – С. 4147-4157.
8. Li W., Sui L., Zhou M., Dong H. Short-term passenger flow forecast for urban rail transit based on multi-source data // EURASIP Journal on Wireless Communications and Networking. – 2021. – Т. 2021. – №. 1. – С. 9.
9. Lundaeva K. A., Saranin Z. A., Pospelov K. N., Gintciak, A. M. Demand Forecasting Model for Airline Flights Based on Historical Passenger Flow Data // Applied Sciences. – 2024. – Т. 14. – №. 23. – С. 11413.
10. Luo D., Zhao D., Ke Q., You X., Liu L., Ma H. Spatiotemporal hashing multigraph convolutional network for service-level passenger flow forecasting in bus transit systems // IEEE Internet of Things Journal. – 2021. – Т. 9. – №. 9. – С. 6803-6815.
11. Mulerikkal J., Thandassery S., Rejathalal V., Kunnamkody D. M. D. Performance improvement for metro passenger flow forecast using spatio-temporal deep neural network // Neural Computing and Applications. – 2022. – Т. 34. – №. 2. – С. 983-994.

12. Tan Y., Li Y., Wang R., Mi X., Li Y., Zheng H., Wang Y. Improving synchronization in high-speed railway and air intermodality: Integrated train timetable rescheduling and passenger flow forecasting // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2022. – Т. 23. – №. 3. – С. 2651-2667.

13. Wang J., Wang R., Zeng, X. Short-term passenger flow forecasting using CEEMDAN meshed CNN-LSTM-attention model under wireless sensor network // IET Communications. – 2022. – Т. 16. – №. 10. – С. 1253-1263.

14. Wang X., Zhu C., Jiang J. A deep learning and ensemble learning based architecture for metro passenger flow forecast // IET Intelligent Transport Systems. – 2023. – Т. 17. – №. 3. – С. 487-502.

15. Xue Q., Zhang W., Ding M., Yang X., Wu J., Gao Z. Passenger flow forecasting approaches for urban rail transit: A survey // International Journal of General Systems. – 2023. – Т. 52. – №. 8. – С. 919-947.

16. Yi P., Huang F., Wang J., Peng J. Topology augmented dynamic spatial-temporal network for passenger flow forecasting in urban rail transit // Applied Intelligence. – 2023. – Т. 53. – №. 21. – С. 24655-24670.

17. Yue M., Ma S. LSTM-based transformer for transfer passenger flow forecasting between transportation integrated hubs in urban agglomeration // Applied Sciences. – 2023. – Т. 13. – №. 1. – С. 637.

18. Zhang Y., Chen Y., Wang Z., Xin, D. TMFO-AGGRU: A graph convolutional gated recurrent network for metro passenger flow forecasting // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – Т. 25. – №. 3. – С. 2893-2907.

19. Zhang Y., Sun K., Wen D., Chen D., Lv H., Zhang Q. Deep learning for metro short-term origin-destination passenger flow forecasting considering section capacity utilization ratio // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – Т. 24. – №. 8. – С. 7943-7960.

20. Zhang Y., Wang X., Xie J., Bai, Y. Comparative analysis of deep-learning-based models for hourly bus passenger flow forecasting // Transportation. – 2024. – Т. 51. – №. 5. – С. 1759-1784.

Сведения об авторах

Иванова Любовь Николаевна. старший преподаватель кафедры управления бизнес-технологиями инженерно-экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия

Ананченко Игорь Викторович, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры системного анализа и информационных технологий, Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), Санкт-Петербург, Россия

Зудилова Татьяна Викторовна, кандидат технических наук, доцент, доцент факультета прикладной информатики, Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Ivanova Lubov Nikolaevna, Senior Lecturer, Department of Business Technology Management, Faculty of Engineering and Economics, Saint Petersburg State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russia

Ananchenko Igor Viktorovich, PhD, assistant professor, Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg, Russia

Zudilova Tatyana Viktorovna, PhD, assistant professor of the Faculty of AI, National Research University ITMO, Saint Petersburg, Russia

УДК 65.01
DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.43.017

Кирюшин Сергей Александрович
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Совершенствование сетевого планирования для управления логистическими проектами на основе использования цифровых технологий

Аннотация. Исследование направлено на преодоление разрыва между статичной природой традиционного сетевого планирования (CPM, PERT) и динамическими возможностями цифровых технологий в управлении логистическими проектами применительно к российским условиям. В работе использован метод множественного и тематического анализа кейсов международных компаний, описывающих интеграцию цифровых технологий в управление логистическими проектами. На основе кросс-кейс синтеза зарубежных передовых практик и учета инфраструктурных, регуляторных и технологических особенностей сетевого планирования для управления логистическими проектами в российских условиях разработана концептуальная модель. Исследование закладывает концептуальную основу для расширения подхода сетевого планирования в управлении логистическими проектами на основе цифровых технологий с учетом отраслевой специфики.

Ключевые слова: сетевое планирование, управление логистическими проектами, концептуальная модель, цифровая трансформация.

Kiryushin Sergey Aleksandrovich
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Improving network planning for logistics project management using digital technologies

Abstract. The study aims to bridge the gap between the static nature of traditional network planning (CPM, PERT) and the dynamic capabilities of digital technologies in logistics project management as applied to Russian conditions. The article uses the method of multiple and thematic analysis of cases of international companies describing the integration of digital technologies into the management of logistics projects. Based on a cross-case synthesis of international best practices and consideration of the infrastructural, regulatory, and technological features of network planning for managing logistics projects in Russian conditions, a conceptual model has been developed. The study provides a conceptual basis for expanding the network planning approach to managing digitally enabled logistics projects, taking into account industry specifics.

Keywords: network planning, logistics project management, conceptual model, digital transformation.

Введение.

Сетевое планирование, включая методы CPM и PERT, остается фундаментальным инструментом управления проектами более полувека [3]. Эти методы позволяют визуализировать зависимости между задачами, определять критический путь и оптимизировать распределение ресурсов. Однако их классическая форма предполагает детерминированную среду с заранее известными длительностями задач и стабильными внешними условиями [6]. Современные исследования указывают на растущую

неадекватность таких моделей в условиях высокой неопределенности. В ответ на это предпринимаются попытки интеграции стохастических методик (например, PERT с вероятностными оценками) и гибких подходов, но их применение в логистике ограничено спецификой физических активов и жесткими временными ограничениями. Несмотря на зрелость теории сетевого планирования, ее адаптация к динамическим условиям цифровой эпохи остается недостаточно разработанной, особенно в контексте применения логистических проектов.

Цифровая трансформация логистики, часто обозначаемая как «Логистика 4.0», опирается на интеграцию IoT, искусственного интеллекта, блокчейна, облачных платформ и цифровых двойников [13]. Эти технологии обеспечивают сквозную видимость, прогнозирование сбоев и автоматизацию принятия решений.

Логистические проекты, такие как строительство распределительных центров, внедрение новых транспортных коридоров или реинжиниринг логистической цепи отличаются высокой сложностью, логистической межфункциональной координацией и подверженностью внешним рискам. Управление логистическими проектами требует не просто мониторинга, а планирования на основе поступающих данных в режиме реального времени. Большинство зарубежных и российских исследований фокусируется на операционном и функциональном уровне (например, управление запасами, маршрутизация) или на стратегическом уровне (устойчивость логистических систем), но почти не затрагивают уровень проектного управления, где требуется синхронизация множества взаимозависимых задач с ограниченными сроками.

Несмотря на значительные достижения в развитии цифровой логистической инфраструктуры, методологические основы планирования проектов, в частности, сетевые подходы, такие как CPM и PERT по-прежнему остаются в значительной степени статичными и детерминированными [3; 6]. Такое несоответствие между динамичной операционной средой и жесткими рамками планирования в логистической деятельности создает критический разрыв в управлении сложными логистическими проектами. Традиционные модели сетевого планирования предполагают фиксированную продолжительность задач, заранее известные зависимости и минимальные внешние возмущения, являющиеся, по сути, допущениями, которые нередко утрачивают валидность в условиях волатильной, неопределенной, сложной и неоднозначной логистической среды [12].

Существующие исследования преимущественно фокусируются на внедрении цифровых технологий в логистике, но в настоящее время требуются контекстно-ориентированные подходы к планированию [7]. Хотя международные лидеры, такие как Uber, FedEx, Maersk, уже внедрили интегрированные системы с цифровой поддержкой, их модели редко анализируются на предмет переносимости в институциональные условия стран, отличных от западных [1; 2; 11]. Таким образом, можно констатировать наличие пробела в этой области, который обусловлен отсутствием концептуальной модели, способной согласовать классическое сетевое планирование с динамическими возможностями, предоставляемыми цифровыми технологиями в рамках логистического контекста. Поэтому сетевое планирование логистических проектов должно быть переосмыслено как динамическая система, в которой цифровые технологии обеспечивают непрерывный поток данных для автоматического обновления зависимостей в поставленных задачах, пересчета критического пути и корректировки ресурсов. Такой подход опирается на теорию динамических возможностей [10], и на институциональную теорию, объясняющую, как контекст влияет на внедрение инноваций [9].

Целью данного исследования является формирование концептуальной основы совершенствования сетевого планирования для управления логистическими проектами с применением цифровых технологий.

Цель данного исследования раскрывается на основе выполнения следующих задач:

1. Проанализировать международные лучшие практики сетевого планирования на основе множественного анализа кейсов (Uber, FedEx, Maersk).

2. Выявить ключевые барьеры трансфера этих практик в российский логистический контекст с учетом инфраструктурных, регуляторных и технологических особенностей.

3. Предложить концептуальную модель сетевого планирования для управления логистическими проектами с цифровой поддержкой.

4. Оценить концептуальную модель сетевого планирования для управления логистическими проектами с использованием цифровых технологий по сравнению с традиционной моделью сетевого планирования (CPM, PERT).

Объектом исследования являются логистические проекты, реализуемые в условиях цифровой трансформации.

Предметом исследования выступает методология сетевого планирования логистических проектов, модернизированная на основе интеграции цифровых технологий для обеспечения динамической адаптации, прозрачности и устойчивости управления ими.

Научная новизна исследования заключается в расширении теории сетевого планирования за счет его переосмысления как динамической системы, функционирующей на основе цифровых технологий с обратной связью, и в демонстрации подхода трансфера знаний, предлагающего концептуальный формат адаптации глобальных инноваций для российских рыночных условий.

Интегрируя идеи из управления проектами, цифровой логистики и институциональной теории, данное исследование вносит теоретический вклад в формирование более устойчивой и адаптивной парадигмы управления логистическими проектами в цифровую эпоху.

Методы. Для достижения поставленной цели был выбран множественный анализ кейсов в соответствии с методологией Р. К. Йина [14]. Данный подход наиболее уместен, когда исследовательская задача предполагает глубокое изучение феномена в его реальном контексте, особенно в условиях ограниченной теоретической разработанности.

В зарубежных научных исследованиях подход к множественному анализу кейсов стал устоявшейся интерпретацией [5], при этом 2-4 кейса достаточны для теоретического обобщения при условии их стратегического отбора [14].

В данном исследовании три выбранных кейса обеспечивают баланс между глубиной анализа и сравнительной валидностью, они подобраны по принципу максимального разнообразия, чтобы охватить разные типы логистических и цифровых решений. Выбор трех кейсов соответствует принципам качественного сравнительного анализа. Три выбранных кейса позволяют избежать поверхностного обзора (в отличие от более чем десяти кейсов) и обеспечить глубину анализа для каждого случая.

Ключевыми преимуществами множественного анализа кейсов для данного исследования явились следующие:

1. Множественный анализ кейсов позволяет проанализировать сложные взаимодействия между цифровыми технологиями, методами планирования и институциональной средой.

2. Данный анализ обеспечивает подтверждение или опровержение выводов на основе нескольких независимых случаев.

3. Множественный анализ кейсов соответствует цели теоретического обобщения, а не статистической репрезентативности.

Кейсы были отобраны по принципу максимального разнообразия для того, чтобы охватить различные типы логистических проектов, цифровых технологий и организационных контекстов [5]. Выбранные кейсы были подвергнуты тематическому анализу в рамках которого определялись поставленные цели, структура сетевого планирования, тип и роль применяемых цифровых технологий, достигнутые эффекты. На следующем этапе проводился качественный анализ кейсов по следующим категориям: технологические драйверы, методологические изменения, организационные барьеры, факторы, влияющие на результаты. В заключительной стадии был реализован кросс-кейс синтез, направленный на выявление общих паттернов и различий с целью формулировки предложений по адаптации к российским условиям логистики.

В таблице 1 представлены результаты множественного анализа кейсов международных компаний.

Таблица 1 - Результаты множественного анализа кейсов международных компаний

Номер кейса и название международной компании	**Суть кейса**	**Элементы сетевого планирования**	**Применимость для российских условий логистики и управления цепями поставок**
1. Кейс Uber [1].	Внутренний кейс компании Uber, описывающий разработку и внедрение нейросетевой модели (DeepETA) для уточнения времени прибытия водителей и курьеров на основе данных маршрутизации, реальных данных.	Прогнозирование и планирование длительности перемещений между узлами сети Динамическая коррекция маршрутов на основе реального времени Учет пространственно-временных зависимостей.	Высокая применимость в сервисах доставки, такси, на «последней миле» в логистике. Требует больших данных, развитой цифровой инфраструктуры и вычислительных ресурсов. Реализуемо в условиях российских мегаполисов, в регионах - ограничено.
2. Кейс FedEx [2].	Обобщенный кейс компании FedEx, описывающий цифровую трансформацию цепей поставок FedEx через интеграцию данных, ИИ и цифровых платформ для повышения прозрачности,	Управление логистикой на «последней миле». Прогнозирование и предотвращение сбоев. Автоматизация процессов. Визуализация движения грузов.	Средний уровень применимости, решения уже внедряются в РФ, однако полная интеграция с глобальными ИИ-платформами ограничена санкционными и технологическими барьерами. Актуально для

	скорости и клиентского опыта.		международных экспедиторов и крупных логистических операторов.
3. Кейс Maersk [11].	Академический кейс, опубликованный в научном журнале, описывает внедрение облачного блокчейна в сочетании с машинным обучением для устойчивых практик в логистике.	Синхронизация участников глобальной сети (порты, таможни, перевозчики). Планирование мультимодальных маршрутов. Отслеживание углеродного следа. Управление рисками.	Ограниченная применимость в текущих условиях. Российские компании сталкиваются с ограничениями доступа к западным облачным и блокчейн-платформам. Идея создания национальной или региональной блокчейн-платформы для логистики на базе российских решений перспективна для крупных портов и госкорпораций.

Степень детализации кейсов различается. Кейс Uber фокусируется на точности прогнозирования в реальном времени (микроуровень логистики) [1]. В кейсе FedEx делается ставка на клиентский опыт и сквозную видимость (мезоуровень логистики) [2]. В кейсе Maersk решаются задачи глобальной координации и устойчивости (макроуровень логистики) [11].

Для российской логистики наиболее адаптируемы элементы технологий кейсов компаний Uber и FedEx, особенно в сегменте городской доставки и B2B-экспедирования. Адаптируемость элементов технологий кейса компании Maersk требует значительной локализации этих технологий и институциональной поддержки.

В таблице 2 систематизированы основные барьеры и направления изменений по результатам множественного и тематического анализа кейсов, а также кросс-кейс синтеза.

Таблица 2 - Основные барьеры и направления изменений сетевого планирования для управления логистическими проектами в российских условиях на основе применения цифровых технологий по результатам множественного и тематического анализа кейсов, кросс-кейс синтеза.

Основные уровни	Барьеры	Направления изменений
Инфраструктурный уровень.	Неравномерное развитие цифровой и транспортной инфраструктуры. Ограниченная пропускная способность телекоммуникационных сетей в удаленных районах.	Развитие цифровых логистических хабов и платформ на базе крупных транспортно-логистических узлов. Внедрение унифицированных API-интерфейсов для обмена данными между участниками.

	Недостаточная интеграция между участниками логистической сети.	Создание национальной системы сквозного трекинга грузов.
Регуляторный уровень.	Нормативно-законодательные требования по локализации данных, сложность согласований. Санкционные ограничения на использование иностранных облачных и ИИ-платформ.	Разработка стандартов для ИИ-моделей в логистике и управления цепями поставок. Поддержка пилотных проектов по внедрению отечественных блокчейн- и ИИ-решений (например, на базе «Госключ» или ГК «Цифра»).
Технологический уровень.	Низкая цифровая зрелость IoT в малом бизнесе. Дефицит квалифицированных кадров в области ИИ, машинного обучения и анализа больших данных в логистике. Зависимость от импортного ПО и оборудования. Недостаток качественных и структурированных данных для обучения моделей (особенно в регионах).	Модульный подход: базовая версия - без IoT, с ручным вводом данных, расширенная - с автоматизацией. Локализация и адаптация алгоритмов и моделей по аналогии с DeepETA. Интеграция решений на базе открытого исходного кода с отечественными цифровыми платформами. Создание федеральных и отраслевых «озер данных» логистики с анонимизацией и контролем доступа для обучения моделей сетевого планирования.

Таким образом, успешное сетевое планирование в российской логистике требует синхронных изменений на всех трех уровнях: инфраструктурной интеграции, регуляторной гибкости и технологической независимости.

На основе проведенного анализа передовых международных практик и с учетом институциональной российской специфики в данном исследовании разработана концептуальная модель.

Модель представляет собой динамическую, многоуровневую систему, в которой классические принципы сетевого планирования (CPM, PERT) интегрированы с возможностями цифровых технологий и регулируются набором правил и параметров, отражающих инфраструктурные, регуляторные и технологические особенности.

Рисунок 1 иллюстрирует структуру концептуальной модели, которая включает четыре последовательных компонента, охваченных многоуровневой обратной связью, и модуль адаптации, влияющий на все элементы модели.

Рисунок 1 - Концептуальная модель адаптируемого сетевого планирования для управления логистическими проектами на основе использования цифровых технологий (разработано автором)

В таблице 3 представлены преимущества разработанной концептуальной модели в сопоставлении с традиционной моделью сетевого планирования.

Таблица 3 – Преимущества концептуальной модели адаптируемого сетевого планирования для управления логистическими проектами на основе использования цифровых технологий по сравнению с традиционной моделью сетевого планирования.

Критерий	**Традиционная модель сетевого планирования (CPM, PERT)**	**Модель адаптируемого сетевого планирования для управления логистическими проектами на основе использования цифровых технологий**
Гибкость	Низкая (планирование вручную, с задержкой)	Высокая (автоматическая адаптация в реальном времени)
Прозрачность	Ограниченная (внутри проектной команды)	Сквозная (все участники видят статус)
Устойчивость к сбоям	Реактивная (планирование после сбоя)	Проактивная (превентивное планирование на упреждение сбоев)
Применимость в РФ	Универсальное применение, но с ограничением результативности использования в динамике	Модель адаптирована под инфраструктурные и регуляторные условия

Модуль адаптации представляет собой набор правил и параметров, которые автоматически корректируют работу модели в зависимости от географического региона (регулирование времени исполнения работ), типа проекта (строительство, международная перевозка и другие), уровня цифровой зрелости участников (автоматический или ручной ввод). Модуль адаптации влияет на инициализацию проекта, на сетевой график

планирования, на интеграцию данных путем выбора доступных источников данных и на мониторинг, задавая пороги отклонений и частоту обновления, определяет состав участников и регуляторные требования, корректирует длительность задач. Инициализация проекта предусматривает постановку целей и задач, определение границ проектирования, идентификацию ключевых заинтересованных сторон с учетом параметров модуля адаптации.

Формирование сетевого графика планирования означает создание CPM, PERT-модели с динамическими буферами, рассчитанными с учетом возможных ограничений и рисков.

Интеграция цифровых источников данных для использования цифровых технологий реализуется на основе подключения к доступным внутренним, открытым, государственным и партнерским IT-системам. Выбор источников ограничен возможностями, заданными в модуле адаптации. Динамический мониторинг и адаптация основаны на сравнении значений плановых и фактических отклонений в реальном режиме времени, предусматривается автоматическое обновление критического пути при превышении порога отклонения, а также уведомление участников через единую визуальную информационную панель (дашборд).

Результаты. Проведенное исследование и разработанная на его основе концептуальная модель отвечают на критический разрыв по несоответствию статичной природы традиционного сетевого планирования и динамических возможностей цифровых технологий. В отличие от предыдущих исследований, фокусировавшихся либо на цифровизации логистики [13], либо на методологии управления проектами [6], настоящее исследование предлагает целостную концептуальную основу сетевого планирования на уровне управления логистическими проектами с применением цифровых технологий.

Важно отметить, что разработанная модель не отвергает классические методы CPM, PERT, а расширяет их применение за счет возможностей цифровых технологий.

Настоящее исследование демонстрирует, что цифровая трансформация логистики не сводится к внедрению цифровых технологий, но требует глубокой переоценки методологических основ управления логистическими проектами. Теоретический вклад исследования заключается в переосмыслении сетевого планирования как динамической, самоадаптирующейся системы, а не статичного плана, что расширяет границы теории управления проектами в логистике. Предложенная концептуальная модель служит связующим звеном между передовой глобальной практикой и локальными условиями реализации, предлагая путь к более гибкому, прозрачному и устойчивому управлению логистическими проектами.

Список источников

1. Hu X., Cirit O., Binaykiya T., Hora, R. & DeepETA: How Uber Predicts Arrival Times Using Deep Learning [Electronic resource] / Uber, 2022. - Access mode: URL: https://www.uber.com/blog/deepeta-how-uber-predicts-arrival-times/ (date of access: 11.10.2025).

2. Hinedi, T. How New Technologies Deliver Smarter Supply Chains [Electronic resource] / FedEx, 2023. - Access mode: URL: https://www.fedex.com/en-sg/business-insights/tech-innovation/how-new-technologies-deliver-smarter-supply-chains.html (date of access: 11.10.2025).

3. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. - 13th ed. - Wiley, 2022. - 880 p.

4. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. Naturalistic Inquiry. - SAGE Publications, 1985. - 416 p.

5. Patton, M. Q. Qualitative Research & Evaluation Methods. - 4th ed. - SAGE Publications, 2015. - 832 p.

6. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). - 7th ed. - Project Management Institute, 2021. - 250 p.

7. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management // International Journal of Production Research. - 2019. - Vol. 57, № 7. - P. 2117–2135. - DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261 .

8. Saldaña, J. The Coding Manual for Qualitative Researchers. - 4th ed. -SAGE Publications Ltd, 2021. - 440 p.

9. Scott, W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. - 4th ed. - SAGE Publications Inc., 2013. - 360 p.

10. Teece, D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world // Research Policy. - 2018. - Vol. 47, № 8. - P. 1367–1387. - DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.015 .

11. Wong, S., Yeung, J.K.-W., Lau, Y.-Y., & Kawasaki, T. A Case Study of How Maersk Adopts Cloud-Based Blockchain Integrated with Machine Learning for Sustainable Practices. Sustainability 2023, Vol. 15, 7305. - DOI: https://doi.org/10.3390/su15097305 .

12. Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., & Busby, J. Supply chain resilience: Definition, review and theoretical foundations for further study // International Journal of Production Research. - 2015. - Vol. 53, № 18. - P. 5592–5623. - DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934 .

13. Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. Logistics 4.0: A systematic review towards a new logistics system // International Journal of Production Research. - 2020. - Vol. 58, № 1. - P. 18–43. - DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964 .

14. Yin, R. K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. - 6th ed. -SAGE Publications Inc., 2017. - 352 p.

Сведения об авторе

Кирюшин Сергей Александрович, кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового дела, Институт экономики, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород, Россия

Information about the author

Kiryushin Sergey Aleksandrovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Commerce, Institute of Economics, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

УДК 004.896
DOI 10.26118/2782-4586.2025.59.96.018

Антонова Алиса Александровна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Зосимова София Дмитриевна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Сравнительный анализ методов моделирования бизнес-процессов: BPMN, EPC и IDEF0

Аннотация. В статье проводится детальный сравнительный анализ трех широко распространенных нотаций моделирования бизнес-процессов: BPMN, EPC и IDEF0. Цель исследования – выявление сильных и слабых сторон каждого метода, а также определение областей их наиболее эффективного применения в практике современных предприятий. На основе критического рассмотрения теоретических аспектов и реальных примеров внедрения, почерпнутых из отраслевой практики и научных публикаций, делается вывод о комплементарном характере данных нотаций. Авторы доказывают, что их совместное и последовательное использование в рамках единой методологии, в отличие от конфликтующего применения, позволяет построить целостную и многогранную архитектуру бизнес-процессов компании. В заключение разработаны практические рекомендации по выбору оптимальной нотации в зависимости от конкретных целей моделирования, решаемых задач и характеристик целевой аудитории, что обеспечивает повышение эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова: бизнес-моделирование, BPMN, EPC, IDEF0, сравнительный анализ, архитектура бизнес-процессов, нотации, реинжиниринг.

Alisa Aleksandrovna Antonova
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Sofia Dmitrievna Zosimova
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Annotation. This article provides a comparative analysis of three widely used business process modeling notations: BPMN, EPC, and IDEF0. The study aims to identify the strengths and weaknesses of each method and determine areas of their effective application in modern enterprise practice. Based on a critical examination of theoretical aspects and evidence drawn from industry practice and scientific publications, a conclusion is drawn regarding the complementary nature of these notations. It is demonstrated that their combined use within a single methodology enables the construction of a holistic and multifaceted architecture of a company's business processes. Practical recommendations for selecting notations based on the purposes of representation and inclusion are developed.

Keywords: business modeling, BPMN, EPC, IDEF0, comparative analysis, business process architecture, notations, reengineering.

Современная рыночная среда характеризуется исключительно высокой динамикой и уровнем конкуренции, что вынуждает организации постоянно заниматься совершенствованием своей деятельности. Эффективное управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) становится ключевым фактором достижения операционного превосходства, снижения издержек и повышения гибкости. Рассматривая бизнес-процессы крупных производственных компаний, можно обратить внимание на то, что бизнес-процесс основной деятельности компании отлажен, у каждого подразделения есть свой функционал и алгоритм действий, все идет последовательно и слаженно [1].

Фундаментом любой BPM-инициативы является этап формализации и описания бизнес-процессов, для которого используются специализированные графические нотации [2].

Среди множества существующих методов моделирования наибольшее распространение в практике российских и зарубежных компаний получили три нотации: BPMN (Business Process Model and Notation), EPC (Event-Driven Process Chain) и IDEF0 (Integrated DEFinition for Function Modeling). Многообразие подходов ставит перед бизнес-аналитиками и руководителями закономерный вопрос о выборе оптимального инструмента для решения конкретных задач. Зачастую этот выбор осуществляется бессистемно, без учета методологических основ и целевого назначения каждой нотации, что снижает эффективность проектов по организационному развитию.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления данного методологического вакуума и предоставления структурированного подхода к выбору и применению нотаций бизнес-моделирования. Целью работы является проведение сравнительного анализа методов BPMN, EPC и IDEF0 для выявления их специфики, областей оптимального применения и потенциальных возможностей интеграции. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть методологические основы и исторический контекст формирования каждой нотации.
2. Выделить ключевые семантические и синтаксические различия между BPMN, EPC и IDEF0.
3. Провести сравнительный анализ на основе реальных примеров применения из отраслевой практики.
4. Разработать практические рекомендации по выбору нотации в зависимости от решаемых задач.

Нотация IDEF0, разработанная в 1981 году в США в рамках программы ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing), является старейшим из рассматриваемых методов [3]. Изначально она создавалась для сложных задач системного анализа и проектирования в оборонной и аэрокосмической отраслях. Методология основана на принципе функциональной декомпозиции, представляя систему в виде иерархии взаимосвязанных функций [4].

Каждая функция моделируется как «черный ящик» и описывается четырьмя типами стрелок. Стандартное расположение стрелок представлено на рисунке 1.

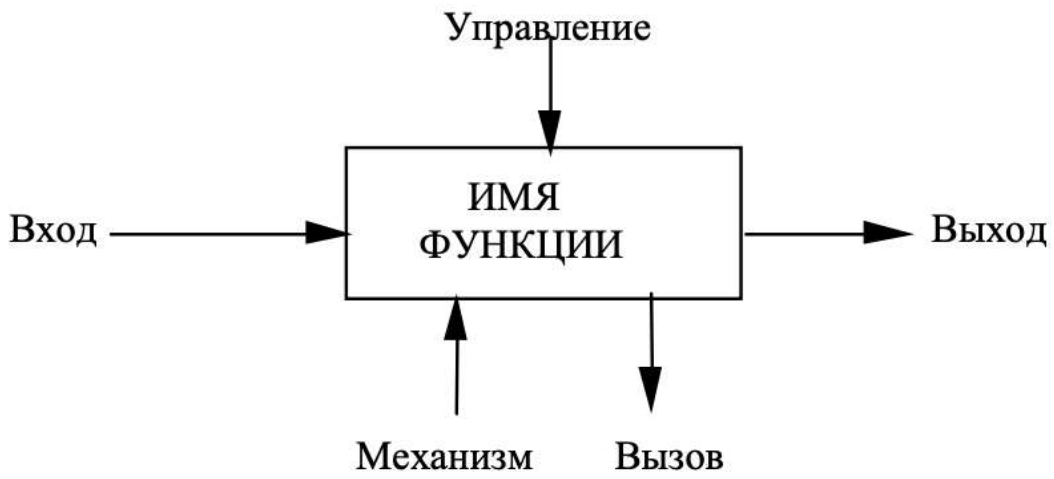


Рис. 1. Расположение стрелок в нотации IDEF0

Вход (Input): Материалы или информация, преобразуемые в процессе выполнения функции.

Выход (Output): Результаты преобразования входа.

Управление (Control): Нормативы, правила, стандарты, регламентирующие выполнение функции.

Механизм (Mechanism): Ресурсы, обеспечивающие выполнение функции (персонал, оборудование, ПО) [3].

Особенностью IDEF0 является акцент на соподчиненности и управляющих воздействиях, а не на временной последовательности работ. Это делает ее идеальным инструментом для построения архитектурных моделей бизнес-процессов верхнего уровня, позволяя зафиксировать границы процессов, их взаимосвязи и зоны ответственности [5]. Как отмечает Владимир Репин, архитектурная модель в IDEF0 создает «общую карту» для собственников и топ-менеджеров, позволяя определить зоны ответственности менеджеров и разработать систему целей и показателей [6].

Пример из практики: на тренинге для АО «Россети Тюмень» была разработана архитектура бизнес-процессов компании именно в нотации IDEF0. Это позволило участникам тренинга, руководителям верхнего и среднего звена, провести структурный анализ деятельности и сформулировать мероприятия по оптимизации и цифровизации на верхнеуровневом представлении [6].

Нотация EPC (Event-Driven Process Chain) emerged as a core component of методологии ARIS (Architecture of Integrated Information Systems). Ее ключевой концепцией является событие (event) – состояние, которое инициирует начало выполнения функции (function) или является ее результатом [7]. Цепочка «Событие – Функция – Событие» формирует наглядный и интуитивно понятный поток выполнения процесса. Пример моделирования в нотации EPC представлен на рисунке 2.

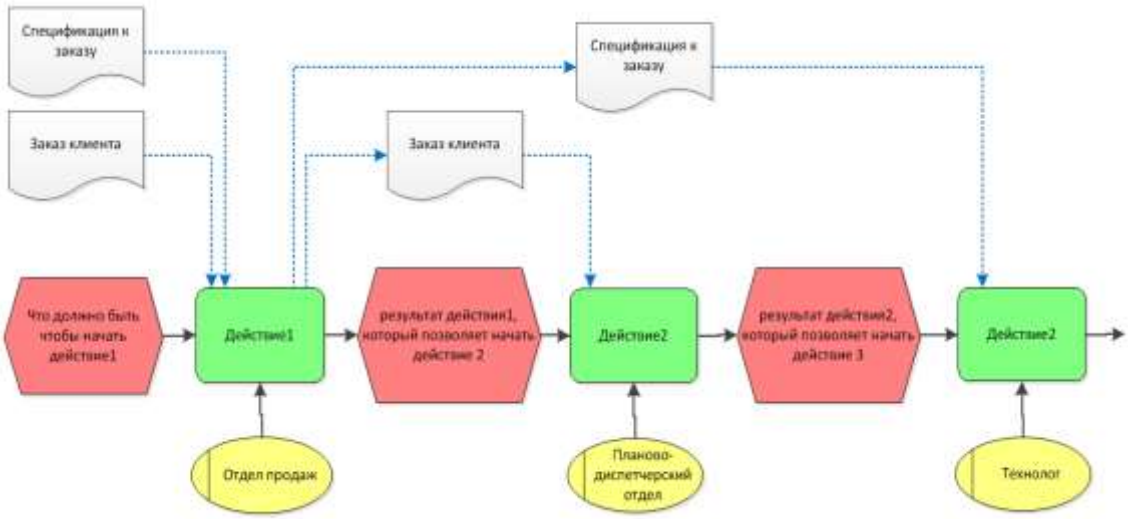


Рис. 2. Выполнение процесса в нотации EPC

EPC эффективно отображает ветвления процесса с использованием логических операторов (И, ИЛИ, исключающее ИЛИ), что позволяет моделировать сложные сценарии принятия решений. Однако, как показал анализ, проведенный в [8], EPC плохо ориентирована на описание технологических и логистических процессов с большим количеством разных ресурсов, так как схемы становятся плохо воспринимаемыми.

Главным преимуществом EPC считается ее удобство для восприятия бизнес-пользователями – руководителями и специалистами, не обладающими глубокими знаниями в области моделирования [1-9]. Это делает EPC предпочтительным выбором для регламентации и коммуникации алгоритмов выполнения операционных процессов на уровне исполнителей.

BPMN (Business Process Model and Notation) был разработан консорциумом Business Process Management Initiative (BPMI) и в настоящее время управляется Object Management Group (OMG). Его основной целью является создание стандартного моста между этапами бизнес-анализа и технической реализации процессов [10]. BPMN предлагает богатый набор графических элементов, которые можно разделить на четыре основные категории:

Объекты потока управления: События, действия (задачи) и шлюзы (логические операторы).

Артефакты: Данные, группы, аннотации.

Роли: Дорожки (lanes) и пулы (pools) для визуализации ответственности.

Соединительные объекты: Потоки управления, потоки сообщений и ассоциации [10].

Ключевым отличием BPMN является его ориентация не только на описательное, но и на исполняемое (executable) моделирование. Диаграммы BPMN могут быть с достаточной степенью детализации преобразованы в языки исполнения, такие как BPEL (Business Process Execution Language), для непосредственного запуска в BPM-системах (Business Process Management Suite) [10]. BPMN отлично подходит для моделирования сложной логики процессов, включая параллельные и асинхронные потоки, обработку исключений и взаимодействие с внешними системами и участниками через сообщения. Пример бизнес-процесса в нотации BPMN показан на рисунке 3.

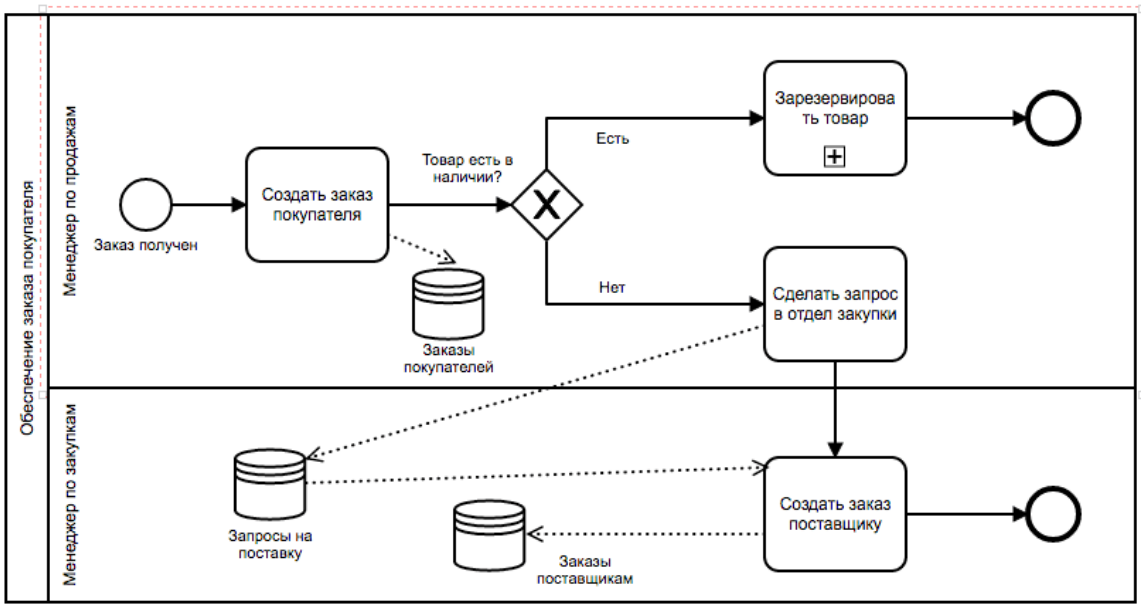


Рис. 3. Бизнес-процесс в нотации BPMN

Пример из практики: на портале Camunda приводятся реальные примеры моделирования в BPMN, такие как сценарий «Four Eyes Principle» (принцип четырех глаз) для согласования платежей, где требуется два утверждения от разных людей. Модель использует отдельные пулы для Process Engine и каждого из утверждающих, а взаимодействие между ними четко описывается с помощью потоков сообщений, что обеспечивает ясность для всех участников и техническую реализуемость [10].

Сравнительный анализ на основе практических примеров

Для наглядного сопоставления характеристик нотаций воспользуемся сводной таблицей, построенной на основе анализа источников [1], [2], [8], [9].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика нотаций BPMN, EPC и IDEF0

Критерий	IDEF0	EPC	BPMN
Основной фокус	Функциональная структура, соподчиненность	Событийная последовательность, логика выполнения	Поток работ (workflow), исполняемость
Ключевые элементы	Функция (блок), Вход, Выход, Управление, Механизм	Событие, Функция, Логический оператор	Событие, Задача, Шлюз, Дорожка, Пул, Сообщение
Уровень детализации	Верхний (архитектурный)	Средний (операционный)	От среднего до низкого (исполняемый)
Временная последовательность	Не отображается явно	Явно отображается	Явно и детально отображается
Данные и ресурсы	Подробно описываются через стрелки	Описываются ограниченно	Описываются через артефакты и ассоциации
Целевая аудитория	Топ-менеджеры, архитекторы, системные аналитики	Бизнес-пользователи, функциональные руководители	Бизнес аналитики, разработчики, владельцы процессов -
Сильные стороны	Построение архитектуры процессов, анализ зон ответственности, выявление управляющих воздействий	Легкость восприятия, наглядность логики, простота обучения	Мощность и выразительность, поддержка исполнения, стандартизация
Слабые стороны	Сложность восприятия неподготовленными пользователями, не отображает временные аспекты	Ограниченные возможности для описания сложной логики и данных, риск создания перегруженных схем	Высокий порог входа, «техничность» для бизнес-пользователей

Практика показывает, что наиболее эффективные результаты достигаются при комбинированном использовании нотаций. Яркой иллюстрацией этого подхода является опыт, описанный в [7] и [10]. В системе бизнес-моделирования Business Studio реализована методология, при которой архитектура бизнес-процессов компании сначала выстраивается в IDEF0. Это позволяет определить основные метапроцессы (например, «Продажи», «Производство», «Снабжение») и их взаимосвязи. Затем каждый из этих процессов детализируется на операционном уровне в виде пошаговых алгоритмов, для которых выбирается либо BPMN, либо EPC [9].

Конкретный пример: в рамках проекта для АО «Россети Тюмень» была сначала разработана архитектурная модель в IDEF0, а затем детальный бизнес-процесс «Претензионная работа с поставщиками ТМЦ и услуг» был описан в нотации BPMN. Это

позволило, с одной стороны, увидеть место и связи данного процесса в общей системе деятельности компании (через IDEF0), а с другой – проанализировать и оптимизировать его внутреннюю логику, сроки и исполнителей (через BPMN) [6].

Аналогично, в научной статье [8] отмечается, что для комплексного описания деятельности промышленного предприятия, включая технологические, логистические и организационные процессы, целесообразно использовать расширяемую нотацию, интегрирующую наработки IDEF0, IDEF3, EPC и UML. Это подтверждает тезис о том, что ни одна нотация не является универсальным решением для всех задач.

Проведенное исследование позволило сделать однозначный вывод о том, что нотации BPMN, EPC и IDEF0 не являются взаимозаменяемыми, а представляют собой комплементарные инструменты, каждый из которых предназначен для решения своего круга задач в рамках жизненного цикла управления бизнес-процессами.

На основании сравнительного анализа и рассмотренных примеров из реальной практики можно сформулировать следующие рекомендации по применению нотаций:

Использовать IDEF0 на начальных этапах проектов для проведения функционального анализа и построения архитектурной модели бизнес-процессов компании. Это идеальный инструмент для стратегического планирования, определения границ процессов и зон ответственности топ-менеджеров.

Применять EPC для описания и регламентации операционных бизнес-процессов, которые будут понятны и легко воспринимаемыми рядовыми сотрудниками и функциональными руководителями. EPC эффективна для создания инструкций и проведения тренингов.

Выбирать BPMN для проектов, направленных на глубокую автоматизацию и внедрение BPM-систем. Эта нотация незаменима для моделирования сложных, многопользовательских процессов с богатой логикой, требующих последующей технической реализации. Она служит эффективным средством коммуникации между бизнес-аналитиками и IT-разработчиками.

Внедрять комбинированный подход, при котором IDEF0 служит для создания «карты» процессов верхнего уровня, а BPMN и/или EPC – для их детальной декомпозиции. Такой метод, реализованный в современных CASE-средствах, позволяет построить целостную, многоуровневую систему моделей, обеспечивающую полное и непротиворечивое представление о деятельности организации.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке детальных методик интеграции рассмотренных нотаций с другими стандартами, такими как DMN (Decision Model and Notation) для моделирования решений и CMMN (Case Management Model and Notation) для управления кейсами, что позволит создавать еще более комплексные и адаптивные системы организационного управления.

Список источников

1. Пильщикова, М. Ю. Управление инновационными проектами и бизнес-процессами в условиях неопределенности / М. Ю. Пильщикова, А. А. Кудряшов // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 7. – С. 2631-2646. – DOI 10.18334/ce.16.7.114927. – EDN QRUEMX.

2. Комиссаренко Н. Основы бизнес-моделирования: 5 популярных нотаций с примерами // Medium. – 2020. – 10 октября. – URL: https://medium.com/@bigdataschool/основы-бизнес-моделирования- (дата обращения: 18.10.2025).

3. Кинзябулатов Р. IDEF0. Знакомство с нотацией и пример использования // Trinion. – URL: https://www.trinion.org/blog/idef0-znakomstvo-s-notaciey-i-primer-ispolzovaniya (дата обращения: 18.10.2025).

4. What are the key differences and similarities between BPMN and IDEF for process modeling? // LinkedIn. – 2023. – 13 мая. – URL: https://www.linkedin.com/advice/0/what-key-differences-similarities-between-bpmn (дата обращения: 18.10.2025).

5. The analysis of graphical notatios for simulation of enterprise business processes // Science Education. – 2016. – 20 декабря. – URL: https://science-education.ru/en/article/view?id=9745 (дата обращения: 18.10.2025).

6. Репин В.В. Кратко об архитектуре бизнес-процессов компании // BPM3.RU. – URL: https://bpm3.ru/category/idef0/ (дата обращения: 18.10.2025).

7. ArchiMate: внедряем в практику бизнес-аналитика на примере соответствия BPMN // Habr. – 2025. – 14 октября. – URL: https://habr.com/en/articles/955332/ (дата обращения: 18.10.2025).

8. Analysis of graphical notations for simulation of enterprise business processes // Science Education. – 2016. – Т. 9. – № 12. – С. 125-134.

9. Business Studio 5: моделирование процессов в нотациях IDEF0 и BPMN [Электронный ресурс] // BPM3.RU. – 2022. – URL: https://bpm3.ru/category/idef0/ (дата обращения: 18.10.2025).

10. BPMN Examples [Электронный ресурс] // Camunda. – 2014. – URL: https://camunda.com/bpmn/examples/ (дата обращения: 18.10.2025).

Сведения об авторах

Антонова Алиса Александровна, ассистент кафедры цифровой экономики, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Зосимова София Дмитриевна, студент факультета цифровой экономики и массовых коммуникаций, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Information about the authors

Antonova Alisa Aleksandrovna, Assistant Professor, Department of Digital Economics, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Zosimova Sofia Dmitrievna, Student, Faculty of Digital Economics and Mass Communications, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

УДК 336.70
DOI 10.26118/2782-4586.2025.99.23.019

Ипатов Кирилл Павлович
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Анализ и управление внутренними экономическими рисками с помощью бизнес-аналитики в банковском секторе

Аннотация. В условиях ужесточения регулирования, волатильности рынков и кибератак мониторинг внутренних рисков становится для банков критически важным. В статье исследуется потенциал систем бизнес-аналитики (BI) для обеспечения финансовой стабильности. Выявлены ключевые проблемы их интеграции: организационное сопротивление, разрозненность данных и устаревшая ИТ-инфраструктура. Сформулированы рекомендации, включая разработку цифровой стратегии, внедрение единых платформ и предиктивной аналитики. На примере крупных банков показаны результаты: повышение точности скоринга на 25-40% и сокращение издержек на 13-18. Для успеха необходимы синхронная модернизация технологий и формирование культуры управления на основе данных.

Ключевые слова: бизнес-аналитика, банковский сектор, внутренние экономические риски, управление рисками, большие данные, машинное обучение, кибербезопасность, цифровая трансформация.

Ipatov Kirill Pavlovich
Financial University under the Government of the Russian Federation

Analysis and management of internal economic risks using business intelligence in the banking sector

Abstract. In the face of tightening regulation, market volatility, and cyberattacks, monitoring internal risks is becoming critical for banks. This article examines the potential of business intelligence (BI) systems to ensure financial stability. Key challenges to their integration are identified: organizational resistance, data fragmentation, and outdated IT infrastructure. Recommendations were formulated, including developing a digital strategy, implementing unified platforms, and predictive analytics. Results were demonstrated using examples from large banks: a 25-40% increase in scoring accuracy and a 13-18% reduction in costs. Success requires the synchronized modernization of technologies and the development of a data-driven management culture.

Keywords: business analytics, banking sector, internal economic risks, risk management, big data, machine learning, cybersecurity, digital transformation.

В контексте ужесточения регуляторных требований к организациям банковского сектора, роста неопределенности на финансовых рынках и усиления киберугроз проблема эффективного выявления, оценки и контроля внутренних экономических рисков приобретает критическое значение для кредитных организаций. Особую актуальность в данном контексте приобретает внедрение комплексных систем бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI) как ключевого фактора обеспечения финансовой устойчивости и операционной надежности банка [5; 6; 7].

Анализ научной литературы и отраслевой практики позволил подтвердить гипотезу о том, что данная проблематика находится в центре внимания современных исследователей и риск-менеджеров. Представители научного и экспертного сообщества уделяют значительное внимание таким аспектам, как применение технологий больших данных и предиктивной аналитики для моделирования кредитного и рыночного рисков, вызовам интеграции BI-решений в унаследованные банковские системы, а также вопросам обеспечения безопасности данных и соответствия международным стандартам (таким как Базель III) в цифровой среде [5; 6; 8]. Отдельного внимания заслуживают проблемы преодоления «информационных разрозненностей» между департаментами и формирования культуры, основанной на данных (data-driven culture), что нашло отражение в исследованиях ведущих финансовых институтов [6]. Исследователи также подчеркивают необходимость перехода от ретроспективной отчетности к проактивному аналитическому управлению рисками на основе единых цифровых платформ [5; 7].

Резюмируя, часть экспертов сходятся во мнении, что внедрение продвинутой бизнес-аналитики является для банков не опциональным технологическим улучшением, а стратегической необходимостью. Вместе с тем, динамично меняющаяся макроэкономическая конъюнктура, появление новых видов финансовых рисков и обострение конкуренции диктуют необходимость постоянного совершенствования аналитического инструментария, адаптации методологий и научно обоснованной систематизации лучших практик, что и обуславливает актуальность настоящего исследования.

Современной банковской практики, особенно среди системно значимых кредитных организаций, показывает, что термин «бизнес-аналитика» стал общеупотребимым, однако его глубинная сущность и преобразующий потенциал зачастую трактуются поверхностно. Важно проводить четкую границу между этим комплексным концептом системы механизмов, направленных на поддержку стратегических решений, и более простыми явлениями, такими как автоматизация отчетности или визуализация данных. Многие банки заблуждаются, полагая, что развертывание стандартных инструментов для построения дашбордов или консолидация данных из нескольких источников уже означают полноценное внедрение аналитической системы. В действительности, данные шаги представляют собой лишь технологический фундамент для глубокой трансформации процессов риск-менеджмента.

Принципиальное отличие внедрения продвинутой бизнес-аналитики кроется в радикальном изменении парадигмы управления рисками в банке. Речь идет не о простом усовершенствовании существующих методов составления отчетности, а о фундаментальном пересмотре и системном переустройстве самих основ процесса принятия решений. То есть, это стратегический сдвиг, в рамках котором данные и аналитические инсайты перестают играть роль вспомогательной информации и становятся неотъемлемой частью ДНК риск-менеджмента, формируя новые принципы управления устойчивостью банка. Такой переход влечет за собой три взаимосвязанных изменения [6; 8].

Во-первых, происходит кардинальное изменение подходов к риск-менеджменту — от реагирующего к предиктивному. Традиционные методы, основанные на анализе ретроспективных данных, трансформируются в проактивные системы, предлагающие комплексные сценарии и прогнозы, основанные на анализе данных в реальном времени. Ярким примером служит эволюция от классического скоринга заемщиков к динамическим системам мониторинга, которые используют данные о транзакционном поведении, активности в цифровых каналах и макроэкономических индикаторах для прогнозирования вероятности дефолта с беспрецедентной точностью [7; 8]. Во-вторых, неизбежен

полномасштабный реинжиниринг сквозных процессов управления рисками, таких как скоринг, мониторинг залогов, стресс-тестирование или управление ликвидностью, что влияет на повышение их скорости, точности и уровня автоматизации [5]. В-третьих, и это, пожалуй, наиболее сложная задача, происходит глубинная трансформация корпоративной культуры, при которой принятие решений на основе данных становится нормой для всех сотрудников — от топ-менеджмента до фронт-офиса [5; 8; 9].

Необходимость скорейшего внедрения современных систем бизнес-аналитики для контроля внутренних экономических рисков в банковской сфере во многом продиктована усилением конкурентной борьбы на финансовом рынке. Согласно отчету Сбербанка, за 2023 год, инвестиции в цифровую трансформацию и аналитические системы позволили сократить операционные расходы на 15%, при этом повысив точность скоринговых моделей на 25%. Данный показатель демонстрирует, как современные аналитические решения напрямую влияют на эффективность управления рисками и конкурентоспособность банка [3; 10].

Одновременно финансовые институты сталкиваются с лавинообразным увеличением объемов и многообразия информационных потоков. По данным ВТБ, их система машинного обучения ежедневно обрабатывает более 10 миллионов транзакций, что позволило на 35% повысить эффективность выявления мошеннических операций и на 20% улучшить точность оценки кредитоспособности клиентов. Данные показатели подтверждают стратегическую ценность больших данных как ресурса для управления рисками [4; 11].

Усложнение макроэкономических условий и регуляторных требований также выступает катализатором изменений. Альфа-Банк сообщает о результатах внедрения системы предиктивной аналитики: на 40% повысилась точность прогнозирования проблемной задолженности, что позволило сократить расходы на формирование резервов на 18% в 2023 году. Такие результаты показывают эффективность современных подходов к риск-менеджменту в условиях нестабильной экономической среды [1; 2].

Исследование текущей банковской деятельности демонстрирует, что одного лишь технологического превосходства недостаточно для создания эффективной системы риск-менеджмента. Сбербанк в своих материалах отмечает, что создание единой платформы данных потребовало не только технологических инвестиций в размере 12 млрд рублей в 2022-2023 годах, но и фундаментальной перестройки организационных процессов [10].

Статистические данные ведущих российских банков убедительно доказывают: инвестиции в современные системы бизнес-аналитики непосредственно влияют на ключевые показатели риск-менеджмента. Повышение точности прогнозов на 25-40%, сокращение операционных расходов на 15-18% и улучшение качества скоринга на 20-35% становятся весомыми аргументами в пользу безотлагательной цифровой трансформации подходов к управлению рисками в банковском секторе.

Организационные барьеры проявляются особенно остро в крупных финансовых институтах с устоявшейся корпоративной культурой. Сбербанк, обладая наиболее развитой аналитической инфраструктурой, одновременно сталкивается с наибольшей инерционностью персонала. Как показывает практика, даже при наличии технологических возможностей, человеческий фактор остается критическим элементом успеха цифровой трансформации риск-менеджмента [6; 8].

Технологические сложности имеют двоякую природу. С одной стороны, это унаследованные системы, миграция с которых требует значительных временных и финансовых ресурсов. С другой - необходимость обеспечения беспрецедентного уровня безопасности при работе с конфиденциальной финансовой информацией. Банки вынуждены балансировать между скоростью внедрения инноваций и требованиями регулятора, что существенно усложняет процессы модернизации.

Особого внимания заслуживает проблема качества данных, которая напрямую влияет на эффективность риск-моделей. Как демонстрирует практика ВТБ, даже незначительные расхождения в данных между системами могут приводить к существенным погрешностям в оценках рисков, что подтверждает необходимость комплексного подхода, при котором технологическое развитие сопровождается глубокой реорганизацией процессов управления данными [6; 11].

Опыт ведущих российских банков свидетельствует, что успешное внедрение систем бизнес-аналитики в риск-менеджменте требует сбалансированного решения как технологических, так и организационных задач, причем последние часто оказываются более сложными и требуют большего времени для реализации.

Формирование единого информационного пространства составляет основу цифровой трансформации процессов управления экономическими рисками в современных финансовых институтах. Данный сложный многоэтапный проект требует интеграции разрозненных данных из различных источников и систем. В российском банковском секторе наблюдаются различные подходы к построению такой архитектуры. Сбербанк реализовал масштабный проект по созданию Единой аналитической платформы, объединившей данные из 42 операционных систем. Согласно технической документации, платформа ежесуточно обрабатывает более 150 миллионов транзакций и хранит исторические данные объемом свыше 25 петабайт. Особенностью решения стало создание единого мета-слоя, обеспечивающего стандартизацию данных из различных источников — от систем клиентского скоринга до платформ рыночного риск-менеджмента. Альфа-Банк выбрал стратегию поэтапной миграции на платформу SAP HANA, завершив консолидацию данных из 18 основных систем и создав единое хранилище объемом 15 петабайт, что позволило значительно сократить время расчета агрегированных риск-показателей с 12 часов до 1,5 часов, что подтверждается внутренними метриками эффективности [6;7;8;9].

Современные технологии анализа данных кардинально преобразуют традиционные подходы к риск-менеджменту, позволяя банкам переходить от реактивного к проактивному управлению рисками. ВТБ в своем отчете о внедрении машинного обучения подробно описывает архитектуру предиктивных моделей, где система анализирует более 500 различных параметров по каждому корпоративному заемщику. Реализованные модели демонстрируют точность прогнозирования дефолтов на уровне 87%, что на 28% выше показателей традиционных скоринговых систем. Особое внимание уделяется обработке неструктурированных данных — система ежедневно анализирует более 10 000 новостных сообщений, выявляя потенциальные риски. Альфа-Банк сообщает о создании комплекса из 45 взаимосвязанных ML-моделей для оценки кредитного риска, что позволило повысить точность оценки рисков на 35% и сократить время обработки заявки с 3 дней до 4 часов. Банк особо отмечает достижение 40% улучшения в прогнозировании проблемной задолженности на ранних стадиях [1-4;10-12].

В условиях цифровизации вопросы информационной безопасности приобретают критическую важность для систем риск-менеджмента. Сбербанк создал многоуровневую систему защиты аналитических данных на основе концепции нулевого доверия, где каждый запрос к данным проходит многофакторную аутентификацию. Согласно отчету о кибербезопасности, система ежегодно отражает более 50 миллионов попыток несанкционированного доступа при среднем времени реагирования на инцидент 4,3 минуты. Для защиты конфиденциальной информации используется 256-битное шифрование данных как при хранении, так и при передаче. ВТБ реализовал систему динамического контроля доступа, что позволило сократить количество инцидентов информационной безопасности на 40%. Особое внимание уделяется управлению привилегированным доступом по модели

минимальных необходимых прав. Альфа-Банк достиг 99,8% уровня соответствия требованиям регулятора по защите персональных данных в системах риск-аналитики, внедрив автоматизированную систему мониторинга, которая ежедневно проверяет более 1000 параметров соответствия.

Инвестиции в современные системы аналитики демонстрируют значительный экономический эффект для российских банков. Сбербанк отмечает 30% сокращение операционных затрат на управление рисками после внедрения единой платформы при одновременном повышении точности прогнозирования кредитных убытков на 25%, что позволило оптимизировать резервы под потери. Альфа-Банк сообщает о 18% снижении расходов на формирование резервов благодаря повышению точности риск-моделей и достиг 65% сокращения количества ручных операций в риск-менеджменте за счет автоматизации процессов. ВТБ добился 23% улучшения в эффективности управления капиталом благодаря более точной оценке риск-взвещенных активов и отмечает значительное улучшение качества кредитного портфеля — доля проблемных активов сократилась на 2,1 процентных пункта после внедрения систем предиктивной аналитики. Реализованные решения демонстрируют устойчивую эффективность и создают прочную основу для дальнейшего развития систем риск-менеджмента в условиях цифровой экономики, подтверждая стратегическую важность инвестиций в современные аналитические технологии для обеспечения финансовой устойчивости банковского сектора [1-4;11].

Крупнейшие российские финансовые институты сталкиваются с комплексными вызовами при управлении масштабными и географически распределенными портфелями активов. Традиционные методики оценки рисков демонстрируют снижающуюся эффективность в условиях быстро меняющейся экономической среды и ужесточения регуляторных требований. Проблема усугубляется тем, что стандартные подходы к анализу кредитных рисков часто не учитывают современных рыночных реалий, что ведет к неоптимальному распределению резервов, в то время как внезапные колебания финансовых показателей продолжают негативно влиять на устойчивость банковских операций.

В качестве стратегического ответа на эти вызовы Сбербанк разработал и внедрил систему предиктивной аналитики на основе технологий искусственного интеллекта. Согласно годовому отчету банка за 2023 год, данная система создает динамические цифровые профили заемщиков, которые постоянно обновляются через интеграцию с более чем 20 внешними и внутренними источниками данных. Данные интеллектуальные модели способны имитировать финансовое поведение клиентов в различных экономических сценариях, анализировать исторические паттерны платежей и прогнозировать потенциальные дефолты. Алгоритмы машинного обучения обрабатывают поступающие операционные данные, определяя оптимальные параметры кредитного скоринга и предлагая индивидуальные лимиты финансирования, направленные на минимизацию кредитных потерь [5; 7; 8]. Реализация проекта позволила Сбербанку достичь значительных улучшений в управлении рисками. Согласно отчету, банк зафиксировал сокращение расходов на формирование резервов на 18% благодаря переходу от стандартных методик оценки рисков к персонализированному подходу, основанному на фактическом финансовом состоянии заемщиков. Одновременно повысилась точность прогнозирования проблемной задолженности, что положительно сказалось на качестве кредитного портфеля. Дополнительным преимуществом стало снижение операционных издержек, поскольку система автоматически оптимизирует процессы мониторинга рисков в соответствии с текущей рыночной ситуацией и индивидуальными характеристиками клиентов.

Альфа-Банк столкнулся со сложной задачей эффективного распределения кредитных ресурсов в условиях высокой волатильности финансовых рынков. Традиционные подходы к

оценке рисков, основанные на экспертных заключениях и исторических данных, демонстрировали недостаточную точность в быстро меняющихся экономических условиях. Риски каждого кредитного решения были особенно значимы, поскольку ошибки в оценке заемщиков могли привести к существенным финансовым потерям и ухудшению ключевых показателей деятельности банка [2; 5; 7]. Банк разработал комплексную систему анализа данных, которая стала основой для принятия стратегических решений в области кредитной политики и управления портфелем. Согласно отчету о цифровой трансформации, система объединяет и анализирует множество параметров: исторические данные о погашении задолженностей, поведенческие характеристики заемщиков, операционную деятельность компаний, отраслевые тенденции, а также макроэкономические показатели различных регионов присутствия. Специальные алгоритмы машинного обучения выявляют скрытые взаимосвязи между характеристиками заемщиков и их кредитоспособностью, рассчитывая прогнозируемую вероятность дефолта для каждого рассматриваемого кредитного продукта [6; 7].

ВТБ в свою очередь внедрил передовую систему мониторинга рыночных рисков, которая обрабатывает ежедневно более 2 миллионов транзакций. Согласно официальным данным банка, использование технологий больших данных позволило на 35% повысить эффективность управления ликвидностью и на 27% улучшить точность оценки валютных рисков. Особенностью подхода ВТБ стало создание централизованной платформы, которая в режиме реального времени агрегирует данные о всех типах финансовых операций банка.

Достигнутые результаты демонстрируют эффективность применения передовых аналитических технологий в решении сложных задач риск-менеджмента в современной банковской практике, как показано в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение результатов внедрения систем бизнес-аналитики в риск-менеджменте

Банк	Технологические результаты	Финансовые результаты	Операционные результаты
Сбербанк	• Единая платформа анализа данных • ML-модели прогнозирования рисков • Обработка 150+ млн транзакций ежедневно	• Сокращение расходов на резервы на 18% • Снижение операционных затрат на 15% • Повышение точности скоринга на 25%	• Сокращение времени оценки рисков с 5 дней до 4 часов • Автоматизация 65% ручных операций • Увеличение скорости принятия решений на 40%
Альфа-Банк	• SAP HANA платформа • 45 взаимосвязанных ML-моделей • Единое хранилище 15 ПБ данных	• Снижение затрат на формирование резервов на 18% • Оптимизация капитала под риск на 22% • Сокращение убытков по кредитам на 28%	• Сокращение времени обработки заявок с 3 дней до 4 часов • Увеличение точности прогнозов NPL на 40% • Автоматизация 70% процессов мониторинга
ВТБ	• Real-time аналитическая платформа • Обработка 2+ млн транзакций ежедневно • Предиктивные	• Снижение логистических издержек на 13% • Повышение эффективности управления ликвидностью на 35% • Улучшение оценки	• 100% мониторинг рисков в реальном времени • Сокращение инцидентов безопасности на 40% • Ускорение отчетности на 60%

	модели по 500+ параметрам	валютных рисков на 27%	

Источник: составлено авторами на основе [1-4;10; 11; 13].

Проведенное исследование позволяет утверждать, что цифровая трансформация систем анализа и контроля экономических рисков представляет для российских банков сложный многоуровневый процесс, эффективность которого зависит от достижения синергии между технологическими решениями, реорганизованными бизнес-процедурами и профессиональными компетенциями сотрудников. Опыт ведущих финансовых институтов наглядно демонстрирует, что успешная реализация подобных проектов требует комплексного подхода, объединяющего все аспекты деятельности кредитной организации.

В среднесрочной перспективе ключевыми направлениями развития станут технологии искусственного интеллекта для прогнозного моделирования риск-ситуаций, распределенные реестры для обеспечения прозрачности операций и сквозная автоматизация процессов риск-менеджмента. Банки, способные преодолеть организационные и технические барьеры за счет создания гибкой системы управления, основанной на глубоком анализе данных, получат существенные преимущества в условиях цифровизации финансового сектора [6; 8; 9].

Результаты анализа практики ведущих российских банков свидетельствуют, что дальнейшее совершенствование систем риск-менеджмента будет определяться реализацией следующих стратегических инициатив:

— разработка комплексной стратегии цифровизации риск-менеджмента при активном участии высшего руководства;
— внедрение единых платформенных решений для консолидации данных из всех источников;
— применение передовых аналитических инструментов и алгоритмов машинного обучения;
— обеспечение киберустойчивости и соответствия требованиям регулятора.

Отдельные элементы цифровой трансформации уже нашли применение в деятельности российских банков, однако именно системное внедрение современных технологий в сочетании с оптимизацией процессов и развитием кадрового потенциала позволяет достичь качественного улучшения в управлении рисками. Опыт Сбербанка, Альфа-Банка и ВТБ подтверждает, что комплексный подход обеспечивает не только операционную эффективность, но и создает основу для устойчивого развития в условиях цифровой экономики.

Список источников

1. АО «АЛЬФА-БАНК». Годовая бухгалтерская отчетность за 2023 год. [Электронный ресурс] URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=3043&type=5 (Дата обращения: 10.11.2025).

2. АО «АЛЬФА-БАНК». Промежуточная бухгалтерская отчетность. [Электронный ресурс] URL: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1389&type=3 (Дата обращения: 12.11.2025).

3. Банк России. Кредитная организация № 1000. Отчет за 2024 год. [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1000&dt=202401 (Дата обращения: 11.11.2025).

4. Банк России. Кредитная организация № 1481. Отчет за 2024 год. [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/f807/1904/?regnum=1481&dt=202401 (Дата обращения: 11.11.2025).

5. Гречишкина В.О. Влияние цифровой трансформации экономики на анализ процессов идентификации и управления рисками коммерческого банка // Наука и

технологии: управление развитием. Сборник научных статей Всероссийской (с международным участием) конференции, Саратов, 2022. С. 14-18. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48503507 (Дата обращения: 10.11.2025).

6. Ермоленко А.И., Воропаева Д.А. Управление банковскими рисками на современном этапе развития российской экономики // Финансы и кредит, 2024, Т. 30, № 10 (850). С. 2267-2286. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=74197813 (Дата обращения: 11.11.2025).

7. Машантаева А.Е. Современные методы управления банковскими рисками // 72-я Международная студенческая научно-техническая конференция. Материалы конференции. Астрахань, 2022. С. 1024-1026. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49284393 (Дата обращения: 10.11.2025).

8. Мещеряков В.В. Банковские риски и основы их регулирования в условиях нестабильности экономики // Многополярный мир в фокусе новой действительности. Материалы XIII Евразийского экономического форума молодежи. Екатеринбург, 2023. С. 63-65. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54164748 (Дата обращения: 12.11.2025).

9. Одинокова Ю.А. Методы и инструменты управления банковскими рисками в условиях современной российской экономики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 2020, № 10-2 (49). С. 145-149. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44225882 (Дата обращения: 11.11.2025).

10. ПАО «Сбербанк». Финансовая отчетность за 2023 год. [Электронный ресурс] URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/2023 (Дата обращения: 12.11.2025).

11. ПАО «ВТБ». Годовая финансовая отчетность. [Электронный ресурс] URL: https://www.vtb.ru/ir/statements/annual/ (Дата обращения: 12.11.2025).

12. Пенькова О.А. Управление рисками информационной безопасности банка при предоставлении цифровых продуктов и услуг // Цифровая и экономическая безопасность как основа обеспечения стратегических стабильности и партнерства. Международная (очно-заочная) научно-практическая конференция, 2020. С. 178-182. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43778285 (Дата обращения: 10.11.2025).

13. Распутина Я.В. Банковские риски и пути их снижения в целях обеспечения экономической безопасности коммерческого банка // Вестник ВИЭПП, 2023, № 2. С. 185-193. [Электронный ресурс] URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59074797 (Дата обращения: 12.11.2025).

Сведения об авторе

Ипатов Кирилл Павлович, бакалавр, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Россия

Научный руководитель:

Москвитина Е.И., к.э.н., старший преподаватель Кафедры Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва

Information about the author

Kirill Pavlovich Ipatov, Bachelor's Degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Academic Supervisor:

E.I. Moskvitina, PhD (Economics), Senior Lecturer Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

УДК 657.6
DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.95.020

Ермишина Оксана Федоровна
Ульяновский Государственный Университет
Власова София Станиславовна
Ульяновский Государственный Университет
Гришкина Анна Дмитриевна
Ульяновский Государственный Университет

Анализ состояния рынка аудиторских услуг в РФ

Аннотация. Рынок аудиторских услуг играет ключевую роль в обеспечении прозрачности и доверия к финансовой отчетности компаний, что особенно важно в условиях экономической нестабильности и повышенных рисков предпринимательской деятельности. В статье проводится детальный анализ текущего состояния рынка аудиторских услуг в России, рассматриваются количество аудиторских организаций и аудиторов, объем оказанных аудиторских услуг, распределение аудиторских организаций по масштабам деятельности и распределение доходов аудиторских организаций в динамике за 2022-2024 гг. с целью выявления ключевых тенденций. Объектом исследования выступает рынок аудиторских услуг в РФ, а предметом – основные тенденции развития, структура, динамика и ключевые факторы, влияющие на рынок аудиторских услуг в РФ. Результатом исследования является анализ рынка аудиторских услуг в России и выявление ключевых изменений.

Ключевые слова: аудит, аудиторская деятельность, аудитор, рынок аудиторских услуг, аудиторские организации, обязательный аудит, инициативный аудит.

Ermishina Oksana Fedorovna
Ulyanovsk State University
Vlasova Sofia Stanislavovna
Ulyanovsk State University
Grishkina Anna Dmitrievna
Ulyanovsk State University

Analysis of the audit services market in the Russian Federation

Abstract. The audit services market plays a key role in ensuring transparency and confidence in the financial statements of companies, which is especially important in conditions of economic instability and increased business risks. The article provides a detailed analysis of the current state of the audit services market in Russia, examines the number of audit organizations and auditors, the volume of audit services provided, the distribution of audit organizations by scale of activity and the distribution of audit organizations' income over time for 2022-2024. in order to identify key trends. The subject of the study is the audit services market in the Russian Federation, and the subject is the main development trends, structure, dynamics and key factors affecting the audit services market in the Russian Federation. The result of the study is an analysis of the audit services market in Russia and the identification of key changes.

Keywords: audit, audit activities, auditor, audit services market, audit organizations, mandatory audit, initiative audit.

Введение

Аудиторская деятельность (аудиторские услуги) - деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемая аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами [1,ст.1]. Рынок аудиторских услуг помогает выявить и устранить ошибки, повысить качество финансовой информации, обеспечить соблюдение законодательства и стандартов. В условиях современного бизнеса, где прозрачность и доверие играют ключевую роль, аудит становится неотъемлемой частью успешной деятельности.

Развитие технологий и автоматизация процессов делают аудит более эффективным и точным, позволяя специалистам быстро анализировать большие объемы данных. В будущем ожидается дальнейшее внедрение цифровых решений и стандартов, что повысит уровень доверия к финансовой отчетности и укрепит рынок аудиторских услуг. Однако, подобная тенденция в развитии рынка аудиторских услуг приводит к появлению и новых вызовов, требующих безотлагательных вмешательств и разработки механизмов его регулирования.

Период с 2022 по 2024 год стал турбулентным для российской экономики, отмеченным геополитическими вызовами, санкционным давлением и уходом ряда крупных международных игроков. В этих условиях анализ состояния и динамики рынка аудиторских услуг приобретает особую актуальность для понимания текущих тенденций и перспектив развития.

Методы и материалы исследования

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его выводов государственными органами, аудиторскими фирмами и другими заинтересованными сторонами. Результаты работы способствуют формированию понимания о современном положении рынка аудита, анализу структурных сдвигов, вызванных экономическими и политическими условиями, а также прогнозированию его дальнейших изменений. Проведенное исследование состояния рынка в России за период 2022-2024 гг. позволило идентифицировать ключевые изменения и оценить их влияние в долгосрочной перспективе.

Методологической основой исследования являются следующие методы: анализ, синтез, обобщение, сравнение, индукция, дедукция, статистико- экономический метод.

Исследование

Аудит — это независимая проверка финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемого лица. Основной целью аудита является выражение мнения о достоверности проверенной отчетности [2,с.8]. Этот процесс играет важную роль в обеспечении прозрачности бизнеса, укреплении доверия инвесторов, кредиторов и партнеров.

Среди сопутствующих аудиту услуг выделяют: 1) обзорные проверки, при которых аудитор лишь дает заключение о фактах, которые могли бы заставить его сомневаться в достоверности бухгалтеркой (финансовой) отчетности; 2) согласованные процедуры – частичная проверка финансовой информации; 3) компиляция финансовой информации, т.е. ее сбор, классификация и обобщение [2, с.12].

В РФ ранее уже принимались меры, направленные на развитие рынка аудиторских услуг. Распоряжением Правительства РФ №3709-р от 31.12.2020г. была принята Концепция развития аудиторской деятельности в РФ до 2024 года [6]. Концепция раскрывает цель, основные задачи и приоритетные направления развития аудиторской деятельности в РФ, механизмы, меры и действия по их реализации в интересах повышения роли этой деятельности в общенациональной системе финансового контроля и уровня востребованности ее результатов [8].

В 2024г. Министерство финансов РФ опубликовало Отчет об исполнении Концепции [8]. План охватывал период 2021-2023 гг. и включал 46 мероприятий, из которых по 35 мероприятиям достигнут ожидавшийся результат, по 4 – носит отложенный характер, по 7 – ожидавшийся результат не был достигнут. Тем не менее, результатом проведения мероприятий стало повышение качества аудиторских услуг и рост конкурентоспособности со стороны отечественных аудиторских организаций и индивидуальных аудиторов и укрепление доверия к аудиторским услугам со стороны аудируемых лиц.

Для того, чтобы наиболее точно проводить анализ рынка аудиторских услуг в России в динамике за последние 3 года (2022-2024 гг.) обратимся к основным показателям рынка аудиторских услуг, представленных на официальном сайте Министерства Финансов РФ [7].

Сначала рассмотрим количество аудиторских организаций и аудиторов в РФ, представленных на рисунке 1.

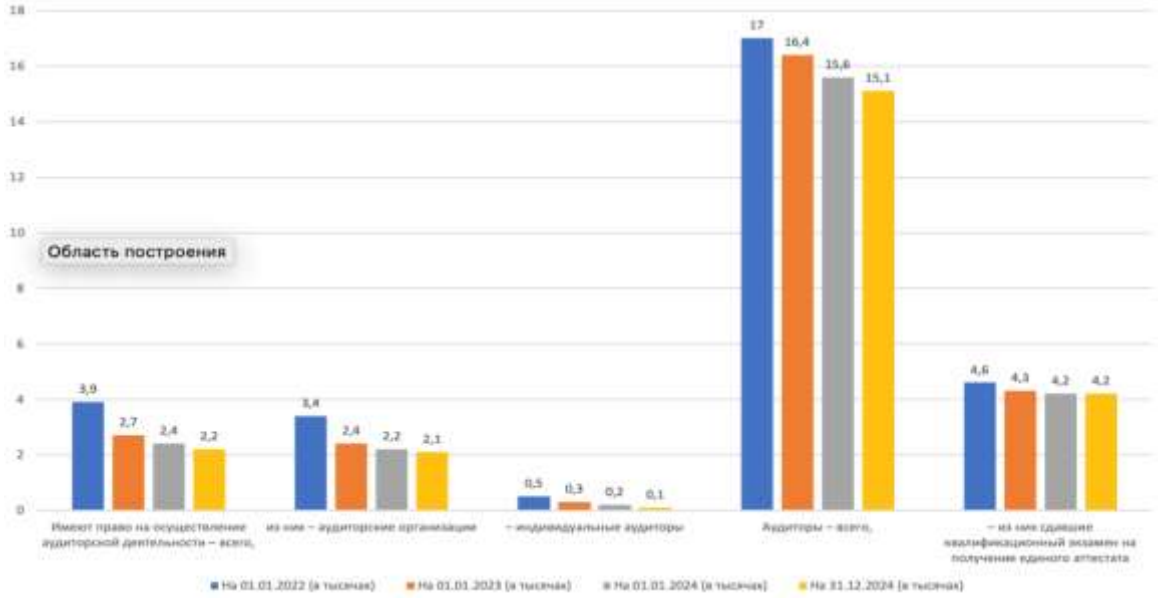


Рисунок 1 – Численность аудиторских организаций и аудиторов в РФ за 2022-2024 гг. (в тыс.)

Исходя из рисунка 1, мы видим значительное падение как числа аудиторских организаций – на 1,3 тыс., так и числа индивидуальных аудиторов – на 0,4 тыс. в период с 2022 по 2024 гг. Такая ситуация может быть обусловлена несколькими факторами:

1.Уход международных компаний, таких как PwC, KPMG, Deloitte и Ernst & Young (неофициальное название – «Большая четверка») с российского рынка вызвало потерю значительного количества аудиторских фирм.

2.Изменения в федеральном законе 307-ФЗ, который с 1 июля 2022 г. стал обязывать все аудиторские организации иметь в своем штате не менее 3 аттестованных аудиторов по основному месту работы.

3.Экономические трудности, вызванные санкциями и изменениями в международной политике, могли привести к снижению спроса на аудиторские услуги, что, в свою очередь, могло повлиять на финансовую устойчивость аудиторских компаний.

4.В условиях экономической неопределенности и политических изменений может наблюдаться снижение доверия к аудиторским услугам, что также приводит к уменьшению числа клиентов и, соответственно, организаций.

5.В условиях экономического кризиса некоторые аудиторские фирмы могут объединяться или закрываться, что также может привести к сокращению общего числа организаций на рынке.

При существенном снижении общего количества аудиторов, количество аудиторов, сдавших квалификационный экзамен на получение единого аттестата также снижается (примерно в равных пропорциях), а значит качество оказываемых услуг на российском рынке остается на одном уровне в течение рассматриваемого периода.

Министерство финансов РФ предоставляет данные о состоянии рынка аудиторских услуг. Важным для рассмотрения будет объем оказанных услуг, представленный на рисунке 2.

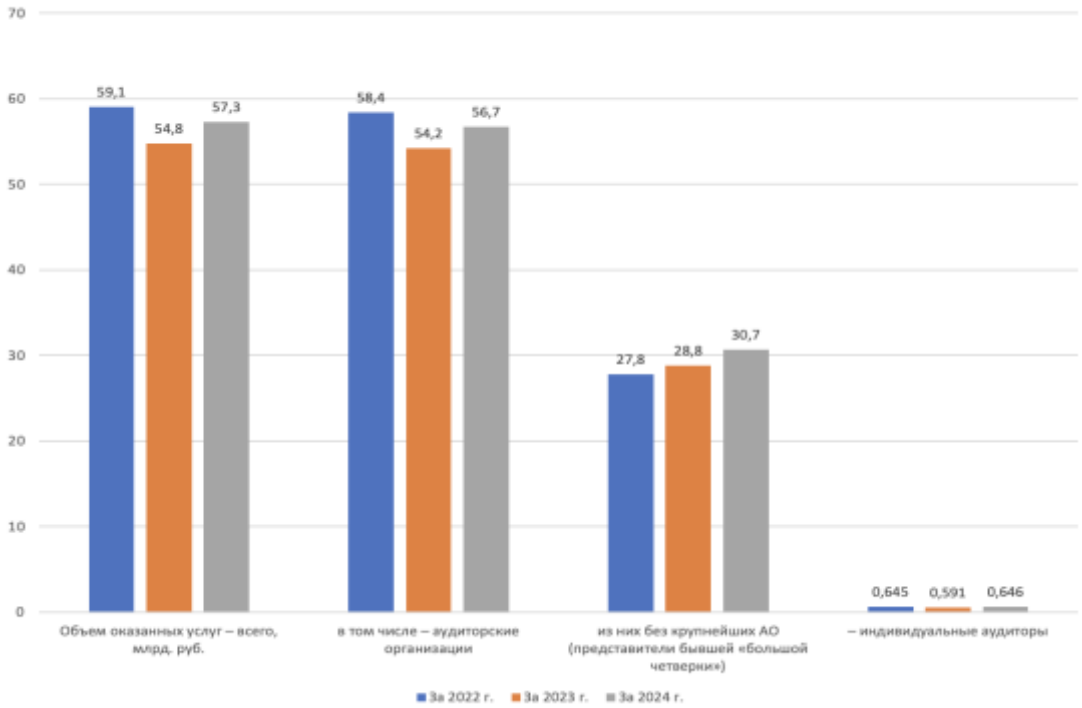


Рисунок 2- Объем оказанных аудиторских услуг в РФ за 2022-2024 гг.

Суммарный объем оказанных аудиторских услуг на территории РФ снизился в 2023г. на 4,3 млрд. руб., а в 2024г. снова возрос, но в меньшем соотношении – на 2,5 млрд. руб. Если рассматривать отдельно объем оказанных услуг аудиторскими организациями, то можно заметить, что он формирует большую часть выручки по стране за весь рассматриваемый период и наблюдает такую же динамику, как и рынок в целом.

При исключении из всех аудиторских организаций крупных АО, выручка за 2022-2024гг. будет плавно расти, что связано с уходом с российского рынка аудиторских услуг крупных международных компаний, в связи с событиями 2022г. Индивидуальные аудиторы на протяжении трех лет составляли небольшую долю вы общем объеме выручки от аудиторских услуг – менее 1 млрд. руб.

Падение объема аудиторских услуг может свидетельствовать о снижении спроса на аудиторские услуги со стороны организаций в связи с экономическим кризисом.

Результаты и обсуждение

В 2022г. российский рынок аудиторских услуг покинули международные организации – представители таких компаний, как PwC (Технологии доверия), KPMG (Кэпт), Deloitte (Деловые решения и технологии) и Ernst & Young (Б1), которые и составляли долю крупнейших АО.

В связи в этим на российском рынке произошли некоторые изменения: несомненно, международные компании ввиду большой наработанной международной практики оказания аудиторских услуг и долгих лет функционирования на рынке, оказывали услуги в разы

качественнее и дороже отечественных, а значит падение объема оказанных услуг (или по-другому выручки) планомерно в 2023 г., поскольку российские компании не в состоянии требовать за свои услуги подобную оплату.

В 2024 г. компании (особенно те, от которых законодательство требует проведение обязательного аудита) вынуждены переходить на отечественных представителей рынка аудиторских услуг, что дало им возможность усилить свои конкурентные позиции и увеличить цены.

Качественно проведенная аудиторская проверка является важным инструментом решения текущих и стратегических задач хозяйствующего субъекта, который самостоятельно выбирает аудиторскую компанию для проверки [5].

Для дальнейшего анализа обратим внимание на градацию аудиторских организаций по численности работников: Минфин РФ относит к малым аудиторским организациям – организации с численностью работников до 15 человек, к средним – от 15 до 50, к крупным – более 50.

На основе статистических данных, составленных Минфином РФ, нами была разработана диаграмма, отражающая распределение аудиторских организаций по масштабам деятельности и представленная на рисунке 3.

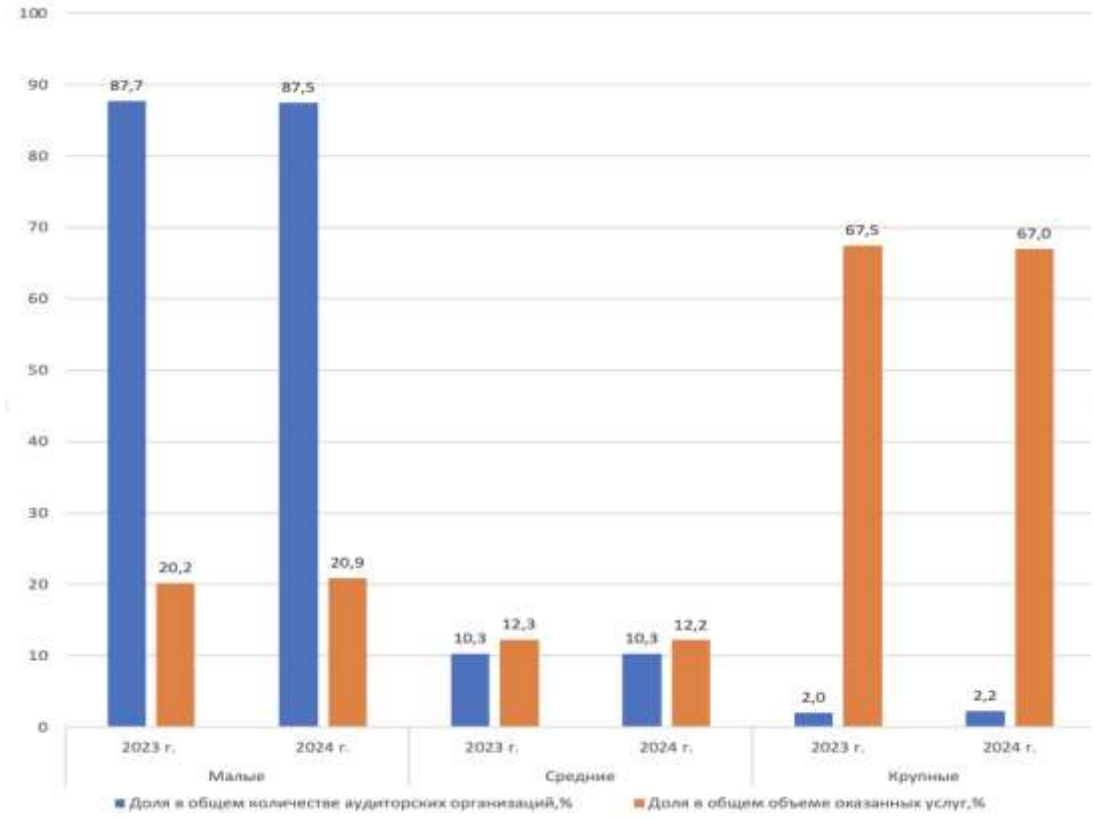


Рисунок 3 - Распределение аудиторских организаций по масштабам деятельности за 2023-2024 гг. (в %)

Наибольшую долю в общем количестве аудиторских организаций и в 2023, и в 2024 году составляют малые организации (около 87%), а наименьшую долю занимают крупные организации (около 2%). Однако, если обратить внимание на долю в общем объеме оказанных услуг, то ситуация будет обратная – большую долю занимают крупные организации (около 67%), меньшую – средние организации (около 12%).

Данные распределения оставались относительно стабильными на протяжении 2023-2024 гг., небольшое перераспределение произошло в 2024 году – увеличилась доля малых предприятий в общем объеме оказанных услуг – на 0,7%, и соответственно уменьшилась

доля средних на 0,1% и доля крупных 0,6%. Причиной подобного перераспределения стали реализуемые государством мероприятия по развитию аудиторских услуг в рамках Концепции развития аудиторской деятельности в РФ, опубликованной в 2021 году.

Заключение

Аудиторская деятельность согласно Федеральному закону №307-ФЗ в части проверок хозяйствующих субъектов включает контрольно-проверочную деятельность, как в рамках обязательной аудиторской проверки, так и оказание сопутствующих аудиту услуг [4].

Как и на любом рынке, помимо поставщиков аудиторских услуг, есть и покупатели этих услуг. Одним из критериев классификации аудита выступает обязательность его проведения, в соответствии с которым аудит делится на обязательный и инициативный.

Обязательный аудит предполагает ежегодную независимую проверку бухгалтерской отчетности. Перечень организаций, подлежащих обязательному аудиту, регламентируется ФЗ«Об аудиторской деятельности» [4]. Требование обязательности аудита также распространяется на компании, величина дохода которых за предшествовавший отчетному год превышает 800 млн. руб. или сумма активов бухгалтерского баланса превышает 400 млн. руб. [2, с.15].

Инициативный аудит также предполагает проверку финансово-хозяйственной деятельности организации, однако не носит обязательный характер и не заменяет обязательный аудит. Он может проводится по желанию руководства или иных заинтересованных лиц (например, учредителей) с целью определения финансового состояния организации, слабых мест организационно-учетной деятельности.

Согласно данных рисунка 4, большую часть доходов на рынке аудиторских услуг России в целом формируют услуги по проведению обязательного аудита (80,1% в 2023 году и 79,7% в 2024).

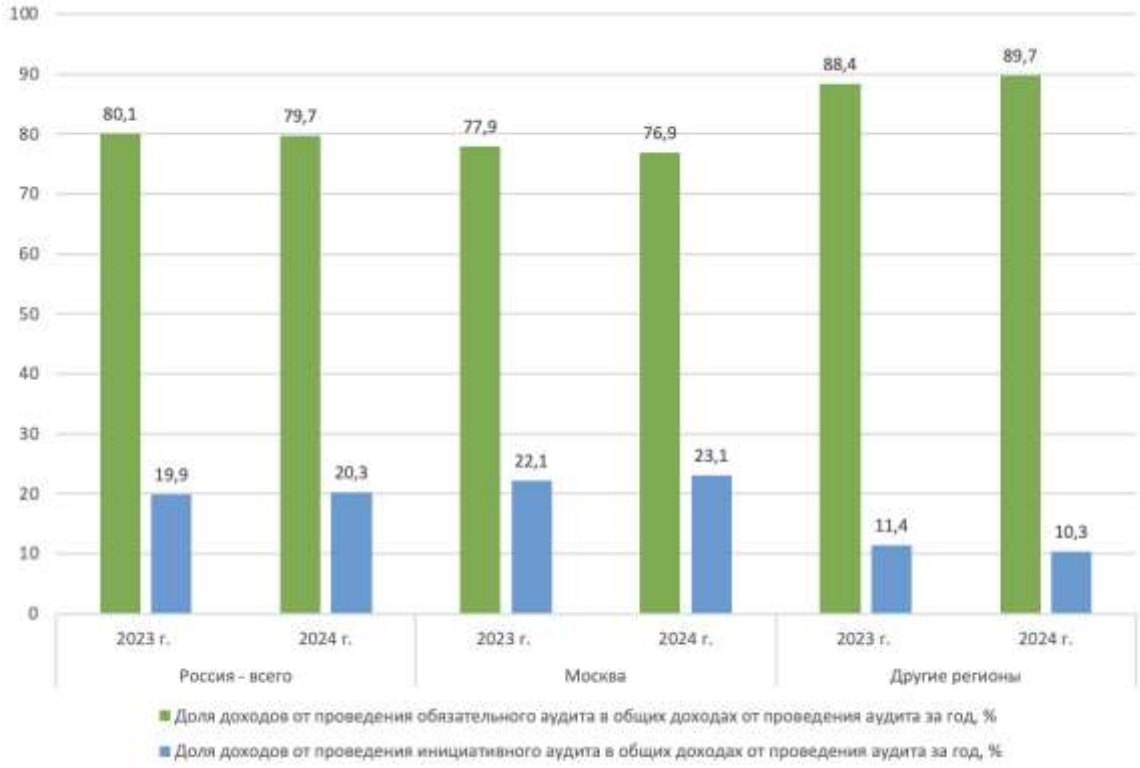


Рисунок 4 - Распределение доходов аудиторских организаций в РФ за 2023-2024 гг. (в %)

Если рассматривать в отдельности Москву и другие регионы, то соотношение доходов между обязательным и инициативным аудитом отличается – в Москве обязательный аудит

формирует в среднем 77,4% дохода рынка за рассматриваемый период, инициативный соответственно 22,6%, отражая, вероятно, более высокий уровень зрелости бизнеса, потребности в привлечении инвестиций и стремление к повышению прозрачности.

В регионах обязательный аудит формирует в среднем 89,05% доходов рынка, а инициативный – 10,95%, что может указывать на более консервативный подход к аудиту и меньшую потребность в инициативных проверках, возможно, из-за меньшего масштаба бизнеса или особенностей экономического развития.

Незначительные изменения в соотношении долей обязательного и инициативного аудита в 2024 году по сравнению с 2023 годом говорят о стабильности данной тенденции в рассматриваемом периоде. Эти различия в структуре доходов подчеркивают необходимость дифференцированного подхода к развитию аудиторских услуг в зависимости от региональных особенностей.

Таким образом, рынок аудиторских услуг является неотъемлемой частью экономики России. Несмотря на то, что количество аудиторских организаций и аудиторов в РФ уменьшается, начиная с 2022 г. вследствие ухода международных компаний, отечественные аудиторские организации стараются поддерживать и улучшать качество оказываемых услуг, о чем говорит возникший в 2024 году рост объема оказанных услуг. Концепция развития аудиторской деятельности сыграла важную роль в развитии рынка аудиторских услуг на протяжении 2021-2023 гг. Стоит отметить, что рынок продолжает развиваться и на сегодняшний день, о чем говорят результаты исследования, которые показали значительный потенциал для повышения качества аудита со стороны отечественных аудиторских организаций.

Список источников

1. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ (с последними изменениями от 26.12.2024г. № 481-ФЗ) [Электронный ресурс] //Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

2. Аудит: учебник и практикум для вузов / М. А. Штефан, О. А. Замотаева, Н. В. Максимова, А. В. Шурыгин; под редакцией М. А. Штефан. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 731 с.

3.Пилова Ф.И., Амшокова А.З. Анализ состояния рынка аудиторских услуг в России: тенденции, проблемы, направления развития // Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление, 2025. №1(69). – С. 230-237.

4.Ермишина О.Ф., Хусаинова Э.Э., Кузнецова А.С. Аудиторская проверка страховой компании: современные аспекты и отраслевые особенности // Журнал монетарной экономики и менеджмента, 2025. №5.- С.62-67.

5. Ермишина О.Ф., Кузнецова А.С., Хусаинова Э.Э., Круглова В.С., Чебакова Н.А. Анализ рынка аудиторских услуг в России // Журнал монетарной экономики и менеджмента, 2024. №5.- С.29-35.

6.Концепция развития аудиторской деятельности в Российской Федерации до 2024 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Правительства РФ. Режим доступа: http://government.ru/docs/all/132041/ (дата обращения: 14.11.2025 г.).

7.Основные показатели рынка аудиторских услуг в РФ в 2024 году [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=312681-osnovnye_pokazateli_rynka_auditorskikh_uslug_v_rossiiskoi_federatsii_v_2024_g. (дата обращения: 14.11.2025г.)

8. Отчет об исполнении Концепции развития аудиторской деятельности в РФ до 2024 года [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306545-otchyot_ob_ispolnenii_kontseptsii_razvitiya_auditorskoi_deyatelnosti_v_rossiiskoi_federatsii_do_2024_goda (дата обращения: 14.11.2025г.)

Сведения об авторах

Ермишина Оксана Федоровна, старший преподаватель кафедры экономической безопасности, учета и аудита, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск, Россия.

Власова София Станиславовна, студентка экономического факультета, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г.Ульяновск, Россия.

Гришкина Анна Дмитриевна, студентка экономического факультета, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г.Ульяновск, Россия.

Information about the authors

Ermishina Oksana Fedorovna, Senior Lecturer, Department of Economic Security, Accounting and Audit, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

Vlasova Sofia Stanislavovna, student of the Faculty of Economics, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

Grishkina Anna Dmitrievna, student of the Faculty of Economics, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

УДК 65.011.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.75.021

Сафронюк Елена Викторовна
Сибирский государственный индустриальный университет

Проблемно-ориентированный анализ необходимая практика для современного предприятия

Аннотация. В условиях нестабильной внешней среды и высокой конкуренции особую актуальность приобретают методы стратегического управления, позволяющие быстро и гибко реагировать на изменения макро и микросреды. Статья раскрывает актуальность проблемно-ориентированного анализа (ПОА) как ключевого инструмента для функционирования и развития современной компании. Рассматриваются его ключевые преимущества, этапы внедрения и трансформационная роль в корпоративной культуре. Выстроена логическая структура этапов анализа, заданы требования к его конечным и промежуточным результатам, описана технология их достижения: от обычных выявленных недостатков в системе управления – к наиболее значимым порождающим их причинам, связанным с несовершенством системы и процесса управления организацией. На примере проблемы импортозамещения представлена логическая последовательность этапов проблемно-ориентированного анализа.

Ключевые слова: организация, бизнес среда, факторы внешней и внутренней среды, системный подход, санкции, импортозамещение, проблема, проблемно-ориентированный анализ, процесс принятия решений, цели, стратегия

Safronyuk Elena Viktorovna
Siberian State Industrial University

Problem-oriented analysis is an essential practice for a modern enterprise

Abstract. Annotation: In an unstable external environment and high competition, strategic management methods that allow for quick and flexible response to changes in the macro and micro environment are particularly relevant. The article highlights the importance of problem-oriented analysis (POA) as a key tool for the functioning and development of a modern company. It explores its key advantages, implementation stages, and transformative role in corporate culture..The logical structure of the analysis stages is built, the requirements for its final and intermediate results are set, and the technology for achieving them is described: from the usual identified shortcomings in the management system to the most significant causes that generate them, related to the imperfections of the management system and process. The logical sequence of the problem-oriented analysis stages is presented using the example of import substitution.

Key words: organization, business environment, external and internal environment factors, systematic approach, sanctions, import substitution, problem, problem-oriented analysis, decision-making process, goals, strategy.

Современная бизнес-среда характеризуется такими чертами, как волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность. В этих условиях стратегические планы, разработанные на несколько лет вперед, могут устареть еще до их реализации. Предприятия любой отрасли сталкиваются, как с незначительными текущими проблемами, так с непредсказуемыми, острыми, зачастую скрытыми проблемами, которые замедляют темпы роста, «съедают» прибыль и разрушают конкурентные преимущества.

Для любого собственника, руководителя высшего уровня менеджмента очень важным является достижение устойчивого развития бизнеса, или компании. Конечно, общего понимания термина «устойчивое развитие» нет, существуют различные научные школы, занимающиеся исследованиями в данной области.

В целом, хотелось бы отметить, что устойчивое развитие для российских предприятий означает быструю адаптацию к меняющимся факторам внешней среды, способность быстро перестаивать стратегию, развивать собственное производство (заниматься импортозамещением).

Организациям (обобщенно, не делая акцент на отрасли) необходимо переосмыслить свою деятельность, осознать, что изменения во внутренней среде необходимы, поскольку существующая система управления часто не соответствует целям деятельности компаний. Влияние внешней среды на функционирование предприятий проявляется в виде различных вызовов, например –введенные санкций, это должно вызвать изменение в технологии, методах и способах производства. Если не принимать это во внимание и переносить на будущее принятие решений по дальнейшему развитию, то под угрозу ставится эффективность работы всей компании.

Опыт Европы, Японии, Китая показывает необходимость такой модели организации управления предприятием, которая была бы ориентирована на создание инноваций, с учетом влияния конкурентной среды, а также учитывала бы межрегиональные хозяйственные связи. Важно отметить, что все вышеперечисленное активно применяется и в России, а системный подход в управлении –предмет изучения ряда научных школ еще в XXвеке [1].

Между тем, деятельность многих отечественных предприятий характеризуется фрагментарностью стратегии развития, отсутствием системного подхода и долгосрочной увязки всех сфер деятельности. В этой связи нами предложено акцентировать внимание на проблемно-ориентированном подходе, схема, которого строится в соответствии с основными положениями теории систем, а точнее на важном инструменте этого подхода –проблемно ориентированном анализе (ПОА).

Проблемно-ориентированному подходу в российской науке уделяется существенное внимание [2]. Исследования проводились и продолжаются в учеными в различных областях науки: менеджменте, образовании и т.д.. На наш взгляд данный подход необходим, как для формирования стратегических, для своевременной корректировки стратегии, так и для принятия тактических решений

В качестве примера актуальности подхода хотелось бы привести ситуацию, с которой столкнулась российская экономика в XXI веке - необходимость импортозамещения и поиска новых рынков [3]. Предприятиям можно было ставить различные цели, по производству аналогов импортной продукции, но нужно в первую очередь определить корневую проблему.

Проблемно-ориентированный анализ (ПОА)-это важный инструмент для достижения целей устойчивого развития, поскольку предлагает системный подход к решению сложных, взаимосвязанных проблем, стоящих перед национальными и мировой экономиками [2].

Назначение проблемно-ориентированного анализа-предоставить обобщенные оценки результатов деятельности организации, выявить ее недостатки и показать их основные причины. Он также призван показать динамику изменения результатов производственно-хозяйственной деятельности, и, если обнаружатся нежелательные тенденции, объяснить их причины. Основное требование к анализу – чувствительность к проблемам. В публикациях отечественных и зарубежных авторов исследуются методы анализа, которые наиболее целесообразно применять, структурируются этапы его проведения [1]. На наш взгляд (ПОА) следует применять на каждом промышленном предприятии, это позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений. Показателен опыт внедрения в горнодобывающей промышленности (добыча золота) [4].

Одним из ключевых принципов устойчивого развития является эффективное использование ресурсов. (ПОА) напрямую способствует этой цели, выявляя области наибольших потерь и нерационального расходования — будь то энергетические,

материальные или финансовые ресурсы. Для экономики в целом это означает возможность направить капитал и инвестиции в наиболее продуктивные и инновационные сектора, способствующие "зеленому" росту и циркулярной экономике, вместо того чтобы субсидировать устаревшие и ресурсоемкие производства.

Начальным этапом проблемно-ориентированного анализа можно назвать критическую оценку целей организации. В результате такой оценки перед руководителями должен возникнуть вопрос -останутся ли цели деятельности неизменными и на перспективу, или их необходимо пересмотреть.

Актуальность данного метода анализа, хотелось бы обозначить следующими тезисами:

1. **Выявление первопричины, а не симптомов.** Многие компании тратят ресурсы на борьбу с последствиями, например, :увеличивают бюджет на маркетинг, но не видят, что проблема в устаревшем продукте или низком качестве обслуживания. (ПОА) заставляет думать и искать первопричину, используя инструменты, такие как: «5 почему» и диаграмму Исикавы, чтобы найти и устранить основную проблему, предотвратив повторение ошибок в будущем.
2. **Повышение операционной эффективности и снижение издержек.** Внутренние процессы любого предприятия — это источник проблем:- таких как, дублирование функций, бюрократические проволочки, неоптимальные логистические цепочки. (ПОА) позволяет целенаправленно выявлять эти «узкие места» и оптимизировать их, что напрямую влияет на снижение затрат и повышение производительности.
3. **Стимулирование инноваций.** Проблема — лучший двигатель инноваций. Острая потребность клиента, неудовлетворенная рынком — это проблема. Неэффективная внутренняя коммуникация — это проблема. Решая их, компании вынуждены искать нестандартные подходы, создавать новые продукты, сервисы и процессы. Таким образом, (ПОА) является источником конкурентных преимуществ.
4. **Адаптивность и устойчивость.** Предприятие, которое постоянно практикует (ПОА), может быстро реагировать на изменения во внешней среде. Менеджмент не ждет, пока кризис станет полномасштабным, а заранее диагностирует угрозы на ранних стадиях и организация адаптируется к ним.
5. **Развитие человеческого капитала и корпоративной культуры.** (ПОА) — это командная работа. Когда сотрудники разных уровней организационной структуры управления вовлечены в совместный анализ проблемы, это развивает их критическое мышление, системный взгляд на бизнес и ответственность за результат. Компания получает не просто исполнителей, а мыслящих профессионалов.

После изучения теории вопроса, методов и методик, которые применяются при проведении (ПОА) перед собственником компании, или топ менеджментом закономерно возникнет вопрос о том, как как внедрить проблемно-ориентированный анализ на практике?

И ответом на вопрос, конечно является то, что **у**спешное внедрение проблемно-ориентированного анализа начинается с правильного определения и формулировки проблемы. Рассмотрим этапы проведения проблемно-ориентированного анализа:

1. **Идентификация и формулировка проблемы.** На этом этапе крайне важно перейти от общих описаний и эмоциональных оценок к конкретному и измеримому определению. Например, вместо расплывчатого «у нас проблемы с продажами» необходимо сформулировать проблему как «объем заявок в отделе продаж снизился на 25% за последний квартал при существующих качественных параметрах продукции». Такая формулировка сразу задает направление для дальнейшего анализа и позволяет избежать неправильной интерпретации сути проблемы. Особое внимание следует уделить определению границ

проблемы - где она проявляется, когда возникает, кто вовлечен в процесс. Это помогает сузить область исследования и сосредоточиться на действительно значимых аспектах.

Важно перевести размытые жалобы («низкие продажи») в конкретную, измеримую формулу проблемы

2. **Сбор и анализ данных.** После точного определения проблемы наступает этап сбора информации, где критически важным становится принцип работы с фактическими данными. Необходимо собрать всю доступную информацию, относящуюся к проблеме: статистические данные, отчеты, результаты опросов, финансовые показатели, операционные метрики. Особенность этого этапа заключается в необходимости отделения объективных данных от субъективных мнений и предположений. Собранная информация должна быть систематизирована и проанализирована для выявления закономерностей и аномалий. На российских предприятиях этот этап часто требует преодоления сопротивления сотрудников, которые могут быть не заинтересованы в предоставлении реальных данных, поэтому важно создавать атмосферу доверия и понимания важности точной информации для успешного решения проблемы. Решения должны основываться на данных анализа, а не на интуиции. Важно применять CRM, системы аналитики, опросы сотрудников и клиентов.

3. **Диагностика корневых причин.** Наиболее сложный и ответственный этап, требующий применения специальных аналитических инструментов. Необходимо двигаться от поверхностных симптомов к глубинным причинам возникновения проблемы. Особенностью этапа является необходимость преодоления когнитивных искажений и организационных стереотипов. Часто сотрудники склонны видеть причины проблем в действиях смежных подразделений, поэтому важно обеспечить объективность анализа и готовность рассматривать все возможные варианты, даже если они указывают на недостатки в устоявшихся процессах или руководящих принципах. Инструменты для анализа: диаграмму Исикавы, метод 5 почему, SWOT -анализ.

4. **Разработка и реализация решений.** На основе выявленных причин формулируются конкретные корректирующие действия, назначаются ответственные и сроки.

После выявления причины начинается процесс поиска и оценки возможных решений. На этом этапе важно генерировать различные варианты без их преждевременной критики, используя методы мозгового штурма и привлекая специалистов из разных подразделений. Каждое предложенное решение должно оцениваться по ряду критериев, включая стоимость реализации, необходимые временные рамки, требуемые ресурсы, потенциальные риски и ожидаемую эффективность. Особенностью этого этапа на российских предприятиях часто становится необходимость учета специфических ограничений - ресурсных, регуляторных, технологических [4]. Важно также оценивать устойчивость предлагаемых решений к возможным изменениям внешней среды, что особенно актуально в современных условиях.

5. **Оценка эффективности и контроль.** Ключевой этап, который часто игнорируется. Необходимо проверить, привело ли решение к желаемому результату, и закрепить положительные изменения. После выбора оптимального решения наступает этап детального планирования его реализации. Разрабатывается четкий план действий с определением конкретных шагов, сроков, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Особое внимание следует уделять коммуникации плана изменений всем участникам процесса, поскольку недостаточное информирование часто становится причиной сопротивления нововведениям. В процессе реализации важно обеспечить регулярный мониторинг выполнения плана и оперативное реагирование на возникающие трудности. Опыт показывает, что успешная реализация требует назначения ответственного за весь процесс внедрения и создания системы поддержки со стороны руководства.

6. **Оценка эффективности и полученных результатов.** После внедрения решения необходимо оценить его фактическую эффективность. Для этого сравниваются ключевые показатели до и после реализации изменений, анализируется достижение поставленных целей. Важно оценить не только прямые результаты, но и побочные эффекты - как положительные, так и отрицательные. Этот этап требует тех же методов и инструментов измерения, которые использовались на этапе идентификации проблемы, чтобы обеспечить сопоставимость данных. Особенностью оценки становится необходимость разделения эффекта внедренного решения от влияния других факторов, что может потребовать использования контрольных групп или дополнительных методов анализа.

7. **Стандартизация успешного опыта и предотвращение рецидивов**. Заключительный этап направлен на закрепление достигнутых положительных результатов и предотвращение повторного возникновения проблемы. Успешные решения должны быть формализованы в виде стандартов, регламентов, должностных инструкций или корректировок бизнес-процессов, следует проводить обучение сотрудников новым процедурам, создавать системы контроля для отслеживания соблюдения установленных правил. Особое значение имеет документирование всего процесса решения проблемы - от первоначальной идентификации до финальных результатов. Это, на наш взгляд, создает ценную базу знаний для предприятия и ускоряет решение аналогичных проблем в будущем. Кроме того, анализ пройденного пути позволяет совершенствовать сам процесс проблемно-ориентированного анализа, делая его более эффективным для применения в новых областях.

При соблюдении всех этапов, использование умение анализировать и мыслить критически можно минимизировать влияние факторов внешней среды. Например, в результате введения санкций многие компании были вынуждены заниматься импорозамещением. Анализ статистических данных показывает, что, не смотря на поддержку государства, одни организации добились успеха, другие столкнулись с рядом проблем и задач в процессе внедрения инноваций. Существует большое количество исследований и разработок отечественных авторов в области изучения роли санкций [5],[6]/ Основная позиция – мероприятия и управленческие решения должны быть направлены на разработку мер, способствующих сглаживанию негативных последствий от санкций.

Проблему в данном случае следует сформулировать следующим образом: Запрет на поставки технологий, оборудования, программного обеспечения и материалов создает технологический разрыв. Одновременно закрытие традиционных рынков сбыта требует срочного поиска новых каналов для реализации продукции.

Импортозамещение, конечно, эффективно, если на смену импортным аналогам приходит качественная отечественная продукта. Сразу же возникает задача поиска оптимального соотношения цены и качества [7].

В случае, если поставлена цель импортозамещения, например, наладить производство продукта Х для обеспечения выпуска своей продукции (ПОА) нами рекомендовано применять следующим образом:

На этапе идентификации проблемы важно избежать соблазна сформулировать проблему слишком обобщенно. Вместо расплывчатого "нам нужно заменить иностранные комплектующие" следует определить проблему максимально конкретно: "отсутствие отечественного аналога микросхемы Х приводит к остановке производства продукта Y с ежемесячными потерями 15 млн рублей". Такой подход сразу задает четкие параметры для дальнейшей работы и позволяет оценивать эффективность принимаемых решений.

Или задачу можно конкретизировать так: Требуется заменить программное обеспечение для управления производством (например, SAP) на российский аналог в течение 6 месяцев без потери ключевых функций

Сбор данных для проблемы импортозамещения требует комплексного подхода. Необходимо проанализировать не только технические характеристики заменяемых компонентов, но и их совместимость с существующими технологическими процессами, условия поставок, возможности сертификации и нормативные требования. Особое внимание следует уделить анализу полного жизненного цикла предлагаемых решений - от производства до утилизации. На российских предприятиях этот этап часто осложняется недостатком открытой информации о возможностях отечественных производителей, что требует организации прямого диалога с потенциальными поставщиками и научно-исследовательскими институтами.

Диагностика корневых причин зависимости от импорта выходит далеко за рамки простого поиска аналогов. С помощью диаграммы Исикавы можно проанализировать всю цепочку факторов: технологическую (уникальность технических решений), кадровую (наличие специалистов), организационную (выстроенные бизнес-процессы) и экономическую (рентабельность производства). Метод "5 почему" помогает понять, почему изначально сложилась импортная зависимость - было ли это обусловлено объективным технологическим отставанием, экономической целесообразностью или отсутствием информации о возможностях.

Генерация решений для импортозамещения должна учитывать различные сценарии. В некоторых случаях оптимальным решением может стать прямой аналог, в других - перепроектирование продукта с использованием доступных компонентов, в -третьих, создание собственного производства. Каждый вариант требует тщательной оценки не только по стоимости, но и по времени реализации, необходимым компетенциям, рискам и долгосрочной устойчивости. Особенностью этого этапа является необходимость учета динамики рынка - сегодняшний вакуум быстро заполняется новыми игроками, и решение должно оставаться эффективным в среднесрочной перспективе.

Реализация выбранного решения требует создания детального плана перехода, который учитывает, как технические аспекты, так и организационные изменения. Важно предусмотреть этапы тестирования, возможные доработки, обучение персонала, адаптацию документации. Опыт российских предприятий показывает, что критически важным является создание системы поддержки на период внедрения - как со стороны руководства, так и со стороны технических специалистов.

Оценка эффективности импортозамещения должна проводиться по комплексу показателей: не только стоимость замены, но и надежность поставок, качество продукции, влияние на конечные характеристики изделия. Особое внимание следует уделить выявлению непредвиденных последствий - как положительных (развитие новых компетенций, синергия с другими проектами), так и отрицательных (возникновение новых зависимостей, ухудшение эргономических показателей) [8].

Завершающий этап - стандартизация успешного опыта - позволяет трансформировать разовое решение в устойчивую практику. Документирование всех этапов работы, создание реестра проверенных поставщиков, разработка методик оценки отечественных компонентов - все это формирует основу для системного решения задач импортозамещения в будущем. Такой подход превращает вынужденную необходимость в мощностях для развития собственных компетенций и укрепления технологического суверенитета предприятия.

В результате применения (ПОА) вместо хаотичного поиска «чего-то похожего» запускается структурированный проект по миграции: сравнительный анализ российских решений, пилотное внедрение, обучение сотрудников, доработка ПО под специфику бизнеса.

В заключение хочется отметить, что в XXI веке способность предприятия к непрерывному проблемно-ориентированному анализу становится стратегическим активом.

Это уже не функция отдельно взятого отдела контроллинга или качества, а философия управления, которая должна пронизывать все уровни организации.

Компании, которые продолжают действовать по инерции, рано или поздно столкнутся с накоплением нерешенных проблем, которые приведут к стратегическому кризису. В то же время компании, сделавшие (ПОА) частью своей работы получают мощный инструмент для постоянного самообновления, обеспечения устойчивого роста и лидерства на рынке. В конечном счете, в современном мире выживает не самый сильный или умный, а тот, кто лучше всех реагирует на проблемы и извлекает из них уроки.

Таким образом, проблемно-ориентированный анализ является не просто методическим инструментом, а краеугольным камнем для построения экономики, которая является не только растущей, но и устойчивой, инклюзивной и ответственной перед будущими поколениями. Его актуальность будет только возрастать по мере усложнения глобальных вызовов, делая его необходимым элементом управления как на уровне отдельной корпорации, так и на уровне национальной экономики в целом.

Список источников

1. Дридзе Т. М. Прогнозное социальное проектирование в социальной среде как фактор ускорения социально-экономического и научно-технического прогресса: теоретико-методологические и «технологические» аспекты // Теоретико-методологические проблемы социального прогнозирования. М.: 1986. URL: http://www. isras.ru/;
2. Дризе Т.М., Трущенко О.Е. Оценка социальных последствий инновационных управленческих решений: «опережающее взвешивание» или экспертиза готовых программ и проектов. М.: 1994. URL: http://www. isras.ru/;
3. И. Н. Попова, Сергеева Т.Л. Иимпортозамещение в современной России: проблемы и перспективы. М. BENEFICIUM, 2022.№ 2. С 43-55.;
4. Краденых П.А., Барчуков А.В..Проблемно-ориентированный анализ эффективности деятельности предприятий золотодобывающей промышленности Дальнего Востока // Записки горного института. Спб. Том 211. С. 4-52.
5. Ушкалова Д.И., Никитина С.А. Влияние внешних факторов на экспорт и импорт России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 6. С. 110-122.;
6. Атурин В.В. Антироссийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // Вестник евразийской науки. 2019. Том 11. № 2. С. 5-14.;
7. Селиверстов Ю.И., Чижова Е.Н. Западным санкциям Россия должна противопоставить импортозамещение и инновации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-3. С. 442-449.;
8. Ваганова О.В. Влияние экономических санкций на инновационное развитие России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2019. Том 46. № 1. С. 21-30.

Сведения об авторе

Сафронюк Елена Викторовна, кандидат экономических наук, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия.

Information about the author

Safronyuk Elena Viktorovna, PhD in Economics, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia.

УДК 659.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.92.31.022

Романовский Денис Валерьевич
Уральский государственный экономический университет

Новые возможности для продвижения аккаунтов на онлайн-платформах

Аннотация. В условиях постоянно меняющегося цифрового ландшафта традиционные подходы к продвижению становятся менее эффективными. Целью исследования является описание нового алгоритма продвижения аккаунтов клиентов на онлайн-платформе Авито. Особое внимание уделяется практическому применению уникального метода продвижения аккаунтов клиентов на онлайн-платформе Авито, подкрепленное примерами успешных кейсов и рекомендациями по адаптации метода под конкретные бизнес-цели. В статье представлено влияние продвижения аккаунтов на онлайн-платформах на финансовое состояние компании. Статья предназначена для маркетологов, SMM-специалистов, владельцев бизнеса и всех, кто заинтересован в эффективном продвижении аккаунтов на онлайн-платформе Авито.

Ключевые слова: онлайн-платформа, продвижение, Авито, кейс, компания WebPride, финансы.

Romanovsky Denis Valerievich
Ural State University of Economics

New Opportunities for Account Promotion via an Online Platform

Abstract. In a constantly changing digital landscape, traditional promotion approaches are becoming less effective. The purpose of this study is to describe a new algorithm for promoting client accounts on the Avito online platform. Particular attention is given to the practical application of this unique method for promoting client accounts on the Avito online platform, supported by examples of successful cases and recommendations for adapting the method to specific business goals. The article presents the impact of account promotion on online platforms on a company's financial performance. This article is intended for marketers, SMM specialists, business owners, and anyone interested in effectively promoting accounts on the Avito online platform.

Keywords: online platform, promotion, Avito, case study, WebPride, finance.

Сегодня онлайн-платформы являются передовым каналом коммуникации и взаимодействия с целевой аудиторией. Эффективное продвижение аккаунта на такой платформе критически важно для построения бренда, привлечения клиентов и увеличения продаж. Конкуренция за внимание пользователей на онлайн-платформах сегодня невероятно высока. Традиционные методы продвижения, такие как органический контент и базовая таргетированная реклама, зачастую оказываются недостаточными для достижения желаемых результатов. Однако, успех в этой сфере требует не только постоянной адаптации к меняющимся алгоритмам и тенденциям, но и активного использования новейших инструментов и стратегий.

На сегодняшний день существует множество методов продвижения, например, группа английских студентов разработала свой метод продвижения, суть которого заключается в демонстрации того, как рекомендательные алгоритмы могут формировать

последовательности просмотра; метод аудита рекомендателей [5]. Сергеев П.В. в своей статье делает акцент на том, что необходимо использовать современные методы продвижения, одним из которых выделяет Digital-маркетинг [4]

При этом по данным высшей школы экономики доля цифровых платформ в России выросла втрое, что говорит об эффективности продвижения компании или продукта на онлайн-платформах [3].

В общем виде продвижение аккаунтов на онлайн-платформах - это комплекс мероприятий, направленных на увеличение узнаваемости, привлечение целевой аудитории и повышение вовлеченности пользователей в аккаунты, представленные на различных интернет-платформах.

Основная цель продвижения заключается в том, чтобы сделать аккаунт более видимым, популярным и привлекательным для потенциальных клиентов. Другими словами, это как маркетинговая стратегия для вашего аккаунта в интернете, которая в будущем принесет прибыль.

Важно понимать, что продвижение аккаунтов на онлайн-платформах напрямую влияет на финансовые показатели через два канала: рост доходов (увеличение трафика, лидов, продаж, LTV) и рост расходов (маркетинговые бюджеты, агентские/инфлюенсерские гонорары, операционные затраты). Финансовый эффект определяется соотношением этих потоков — ROI/ROMI.

Касаемо особенностей современного интернет маркетинга на первое место выходит такой фактор как изучения алгоритмов продвижения контента в интернете или на площадках где компании размещают рекламу о своих товарах и услугах. Но не все компании, в особенности микробизнес и только выходящие на рынок компании, готовы выделять значительные денежные суммы на рекламу и продвижение своих товаров и услуг. Именно в этом случае важно понимать алгоритмы продвижения на онлайн-платформах. В таблице 1 представлены самые популярные виды продвижения товаров и услуг, которые доступны для любых компаний.

Таблица 1 – Характеристика популярных видов продвижения товаров и услуг через Интернет

Площадка	**Авито**
Тип клиентов	— низкий бюджет; — B2C, B2B (реже); — микробизнес; — люди, которые хотят впервые попробовать рекламу; — подходит как дополнение к уже имеющимся рекламных инструментов.
Плюсы	— небольшие затраты; — быстрая настройка.
Минусы	— высокая конкуренция; — мало инструментов для настройки рекламы; — труднодоступная служба поддержки; — некорректная работа алгоритмов самой платформы.
Площадка	**Поисковая оптимизация (SEO)**
Тип клиентов	— готовы вкладывать денежные средства на долгосрочную перспективу; — B2B, B2C, B2G; — имеется широкая линейка товаров; — идеально сочетается с контекстной рекламой за счет поведенческого фактора.
Плюсы	— в долгосрочной перспективе экономически выгодней чем какой-либо другой вид рекламы;

	— идеально для клиентов с большим количеством товаров.
Минусы	— высокие затраты на старте рекламной компании, которые окупятся не сразу.
Площадка	**Контекстная реклама (Яндекс директ, Google adwords)**
Тип клиента	— B2B, B2C; — для тех клиентов кому нужны заявки «здесь и сейчас»; — для клиентов с лендингом.
Плюсы	— один самых быстрых способов получения клиентов; — гибкая система настройки рекламной компании; — возможность запуска рекламной компании с любым бюджетом; — существенно ускоряет процесс SEO-продвижения.
Минусы	— для наилучшей работы требуется серьёзные бюджеты; — требует постоянной донастройки; — как только на балансе заканчиваются деньги реклама автоматом перестаёт работать.
Площадка	**SMM (Social Media Marketing)**
Тип клиентов	— низкий бюджет; — B2C, B2B (реже); — микробизнес.
Плюсы	— низкие затраты для клиентов на бюджет рекламной компании (от 5 000 руб/месяц); — возможность без рисков накрутка подписчиков.
Минусы	— само по себе SMM клиентов не приводит либо приводит, но весьма мало, если мы говорим про новую группу, необходимо использовать в паре с таргетированной либо контекстной рекламой как усиливающий инструмент к принятию решения потенциального клиента; — больше подходит как имиджевый инструмент.

Таким образом, каждый вид продвижения через онлайн-платформы будет иметь свои плюсы и минусы, но тем не менее каждый из них подразумевает под собой использование определенных алгоритмов, которые уже заложены программой либо рекламная компании ищет свои уникальные алгоритмы продвижения.

На основе научных трудов и практическом опыте современное маркетинговое интернет-агентство WebPride разработало новый алгоритм продвижения товаров и услуг на онлайн-площадке Авито [1]. Рассмотрим данный алгоритм компании на примере продвижения аккаунта Московской компании, занимающейся клинингом:

1. В поиске вводим необходимый запрос, а именно «клининг» (при этом выбираем район поиска всю Россию или Москва и МО);
2. Далее открываем первые 4-5 объявлений от конкурентов;
3. Анализируем описание объявлений и выбираем самое лучшее из каждого что есть и на основе этого создаем свое объявление;
4. Создаем описание к объявлению в следующем порядке:

— краткое описание услуги (1-2 предложения) с использованием 1-2 раза ключевого слова, которое мы вбивали для поиска. В данном случае «клининг»;

— далее по порядку (5-6 пунктов) приводим описания уникальных торговых предложений;

— текстовый блок (3-4 предложения) с использованием ключевого слова 2-4 раза;

— важно сделать акцент на призыве к действию (Позвоните сейчас… Сделайте заказ… Ждем вашего звонка… и т.п.);

— обязательно использование Эмодзи;

— смотрим в какой категории размещены объявления конкурентов и размещаем по их примеру;

— максимально заполняем информацию в карточке объявления, в строках, которое предлагает нам Авито при создании объявления

— по умолчанию каждое объявление запускается без продвижения (если иное не озвучит клиент).

До введения алгоритма продвижения месячные затраты на платное продвижение объявлений этой компании составляли порядка 120 тысяч рублей, и цена отклика при этом по данным аналитики Авито была чуть больше 600 рублей. По результатам проведенного алгоритма цена заявки упала до 200 рублей, при этом кол-во откликов осталось прежним, то есть. месячный рекламный бюджет уменьшился со 120 тысяч рублей до 40 тысяч рублей (рисунок 1).

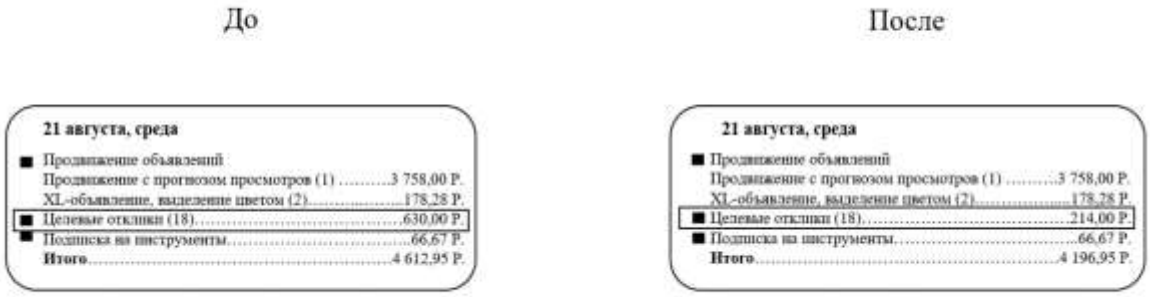


Рисунок 1 – Пример успешного применения алгоритма компании WebPride [2]

В заключении, стоит отметить, что в эпоху стремительно меняющихся цифровых технологий и постоянно растущей конкуренции в онлайн-пространстве, успешное продвижение аккаунтов на различных платформах требует гибкости, креативности и, главное, постоянного обучения и адаптации к новым возможностям. Важно понимать, что каждая онлайн-платформа имеет свои особенности и требует индивидуального подхода. То, что эффективно работает на одной платформе, может оказаться бесполезным на другой. Как мы убедились, 2025 и последующие годы открывают целый арсенал новых инструментов и алгоритмов. При этом эти знания постоянно обновляются, постоянно вводятся новшества и необходимо быть постоянно в «тренде». Немаловажным становится факт, что успешное и эффективное продвижение напрямую влияет на финансовое благополучие компании.

Список источников

1. Официальный сайт маркетинговое интернет-агентство WebPride. URL: https://webpride.ru/.

2. Официальный сайт Авито. URL: https://www.avito.ru/.

3. Официальный сайт Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: https://www.hse.ru/.

4. Сергеев П.В. Современные методы продвижения компании в интернете: научный анализ и перспективы // Вестник науки. 2025. №1 (82) том 2. С. 173 - 179.

5. Ribeiro M.H., Ottoni R., West R. Auditing Radicalization Pathways on YouTube. URL: https://www.researchgate.net.

Сведения об авторе

Романовский Денис Валерьевич, магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия.

Научный руководитель:

Закирова Элина Рафиковна, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия.

Information about the author

Romanovsky Denis Valerievich, Master's student at the Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

Supervisor:

Zakirova Elina Rafikovna, Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Money Circulation, and Credit, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

УДК 332.146.2
DOI 10.26118/2782-4586.2025.65.53.023

Розмыслов Александр Николаевич
Луганский государственный университет им. Владимира Даля
Розмыслова Милена Александровна
Луганский государственный университет им. Владимира Даля

Макроэкономические стратегии оптимизации финансово - экономической деятельности регионов

Аннотация. В научной статье изучаются вопросы финансово – бюджетной стабильности в условиях экономической и региональной трансформации России. Было установлено, что уровень социально – экономического развития страны находится в прямой зависимости от бюджетной политики государства в том числе на региональном уровне. С этой целью для обеспечения макроэкономического равновесия необходима гибкая система бюджетного регулирования. Кроме того, необходимо учитывать циклические колебания экономики и текущее макроэкономическое состояние экономики страны. По результатам проведенного исследования предложено формировать систему бюджетного регулирования на основе структурно – функциональной модели, построенной на основе бюджетной архитектоники, адаптированной к динамическим экономическим изменениям. Обосновано, что в состав основных критериев оценки уровня антикризисного управления руководителя предприятия следует отнести: цель поведения руководителя, основные задачи поведения руководителя, принципы антикризисного управления, факторы культуры антикризисного управления., а также креативность и способность генерировать идеи, возможности восприятия нестандартных решений, восприятие рисков.

Ключевые слова: бюджетная политика, государственные финансы, регионы, макроэкономическое равновесие, стабильность, бюджетный дефицит, государственный долг.

Rozmyslov Alexander Nikolaevich
Lugansk State University named after V. Dahl
Rozmyslova Milena Alexandrovna
Lugansk State University named after V. Dahl

Macroeconomic strategies for optimizing the financial and economic activities of the regions

Annotation. The scientific article examines the issues of financial and budgetary stability in the context of Russia's economic and regional transformation. It was found that the level of socio – economic development of the country is directly dependent on the budget policy of the state, including at the regional level. To this end, a flexible system of budget regulation is needed to ensure macroeconomic equilibrium. In addition, it is necessary to take into account the cyclical fluctuations of the economy and the current macroeconomic state of the country's economy. Based on the results of the study, it is proposed to form a system of budget regulation based on a structural and functional model based on budget architectonics adapted to dynamic economic changes. It is proved that the main criteria for assessing the level of anti-crisis management of the head of an enterprise should include: the purpose of the head's behavior, the main tasks of the head's behavior, the principles of anti-crisis management,

factors of the anti-crisis management culture, as well as creativity and the ability to generate ideas, the perception of non-standard solutions, perception of risks.

Keywords: budgetary policy, public finances, regions, macroeconomic equilibrium, stability, budget deficit, public debt.

Введение. Государственная финансовая политика, направленная на достижение макрофинансовой стабильности и устойчивости, во многом зависит от бюджета. Он выступает как ключевой механизм государственного финансового регулирования и контроля.

Формирование и выполнение государственного бюджета, как инструмент бюджетной политики, напрямую влияет на темпы экономического роста, поскольку определяет финансовые возможности для реализации приоритетов социально-экономического развития. К вопросам рационализации и построения эффективной бюджетной политики обращались такие отечественные ученые как: Альтерман, А.А., Азарян Е.М., Ангелина И.А., Балынин И.В., Бессарабов В.О., Демидова С.Е., Мелентьева О.В., Ткачук П.Ю. и др. [1 - 8]

Эффективность бюджетной политики напрямую влияет на скорость развития экономики и общую финансовую стабильность и сбалансированность бюджетной системы. В контексте управления государственными финансами, бюджетная политика выступает ключевым механизмом для общественного прогресса. Она охватывает совокупность институтов и инструментов, используемых для формирования и распределения бюджетных средств с целью достижения значительных экономических изменений.

Для достижения финансово-бюджетной стабильности в условиях экономических трансформаций, действенная бюджетная политика должна опираться на адаптивную бюджетную архитектуру. Это означает внедрение взвешенной фискальной политики, эффективного планирования и прогнозирования бюджета, четкого регулирования межбюджетных отношений, проактивного управления бюджетно-налоговыми рисками, а также оптимизации бюджетного дефицита и государственного долга. При этом как считает профессор Московского университета МВД России Купрещенко Н.П. «…государственный долг является важным источником ресурсов для правительства» [9, с. 194□.

Результаты и обсуждение. Государство использует бюджетную политику как мощный механизм для контроля над макроэкономическими показателями. Взвешенная бюджетная политика позволяет правительству эффективно влиять на ход социально-экономических процессов и направлять их в нужное русло.

Бюджетная политика охватывает широкий спектр задач, направленных на управление государственными финансами. Среди них: формирование и исполнение бюджета, контроль над дефицитом, управление государственным долгом, обеспечение регионального развития через эффективные межбюджетные отношения, стимулирование экономики и инноваций, а также достижение социальной справедливости при перераспределении национального дохода.

Уровень социально – экономического развития страны прямо пропорционален тому, насколько бюджетная политика учитывает долгосрочные и среднесрочные общественные приоритеты. Соответственно, при разработке бюджетной стратегии и ее институционального каркаса, необходимо уделять внимание направлениям развития и совершенствования бюджетных институтов. Это требует непрерывной адаптации институциональной среды к социально-экономическим трансформациям.

Институциональное построение бюджетной стратегии является значимым инструментом государственного управления, который формируется в соответствии с приоритетами экономического развития. Для повышения эффективности бюджета и достижения финансово-экономической результативности, необходимо разработать модель бюджетной стратегии,

которая учитывает институциональную среду общества, включая его ключевые экономические, социальные, политические и правовые основы.

Для повышения значимости бюджета в обеспечении макроэкономического равновесия, ключевым является внедрение гибкой системы бюджетного регулирования. Эта система должна быть нацелена на гарантирование финансовой состоятельности бюджетов всех уровней. В условиях дефицита финансовых ресурсов, совершенствование бюджетной политики должно фокусироваться на оптимизации планирования и разумном расходовании бюджетных средств. При этом, как отмечает профессор Савватеев Е.В. «…для преодоления национальных кризисных ситуаций, действующие субъекты макроэкономики объединяются для решения различных проблем» [10, с. 247].

Для достижения лучших результатов, важно повысить эффективность бюджетных программ и рациональнее распределять бюджетные средства. Это означает, что следует четко определять и обосновывать приоритеты при распределении ресурсов, оптимизировать количество программ в соответствии с общественными целями, внедрить методы оценки их эффективности, использовать инструменты планирования и прогнозирования, а также усилить контроль за целевым использованием средств. Бюджетная политика, используя свои финансовые инструменты, стремится достичь стабильности бюджета и поддерживать его необходимый баланс в развитии.

Для максимизации бюджетной эффективности и обеспечения финансово – экономической результативности, критически важно согласовывать направления бюджетной политики с динамикой социально-экономических циклов. Непрерывное совершенствование бюджетной системы, адаптирующееся к изменениям, является залогом долгосрочного экономического роста. Формирование сбалансированного бюджета должно базироваться на понимании циклических колебаний экономики, текущего макроэкономического положения государства и способности бюджетной системы выдерживать нагрузки.

В условиях кризиса и нехватки средств, бюджетная политика должна быть направлена на достижение социально-экономических результатов. Для этого необходимо разработать теоретические и методические основы, включая механизмы повышения эффективности бюджетных программ, укрепления собственных доходов бюджета, минимизации внешних займов и определения приоритетных направлений государственных расходов.

Для достижения цели усиления экономической активности и развития национальных отраслей, механизмы бюджетно-налоговой политики должны быть направлены на стимулирование этих процессов. Важными приоритетами становятся прозрачность и подотчетность в сфере государственных финансов, а также обеспечение максимальной отдачи от использования государственных ресурсов, что должно быть подтверждено ощутимым социально-экономическим эффектом.

В современных условиях бюджетная политика Российской Федерации направлена на приоритетное финансирование национальной обороны и безопасности. Одновременно, важно обеспечить надлежащий уровень социальной защиты населения, уменьшить зависимость от международной финансовой помощи и усилить собственный потенциал в формировании бюджетов всех уровней. Быстрые изменения в социально-экономической сфере обусловливают необходимость более тесного взаимодействия между инструментами бюджетного и налогового регулирования.

В условиях динамичных социально-экономических процессов необходимо укреплять взаимодействие бюджетно-налоговых инструментов. Целесообразно разработать адаптивный бюджетный механизм, ориентированный на приоритеты общественного развития, и повысить его способность влиять на социально-экономический прогресс с учетом макроэкономических индикаторов.

Регулирование макроэкономических индикаторов, таких как совокупный спрос, инфляционные процессы и уровень безработицы, посредством бюджетных механизмов имеет первостепенное значение. Требуется усиление роли адаптивной бюджетной архитектуры, способной адекватно реагировать на происходящие социально-экономические сдвиги, что, в свою очередь, приведет к повышению эффективности государственных расходов.

Прозрачная и взвешенная бюджетная политика позволит повысить результативность бюджетного процесса, оптимизировать распределение и использование государственных средств, а также урегулировать межбюджетные отношения. Цель такого подхода – стимулировать развитие каждого региона, что в итоге ускорит общественное развитие страны.

Для эффективного макроэкономического регулирования, бюджетно – налоговая политика требует тщательного анализа и постоянного мониторинга бюджетных показателей, а также надежной системы управления фискальными рисками. На рис. 1 отражены ключевые задачи бюджетной политики, отвечающие современным вызовам национальной экономики.

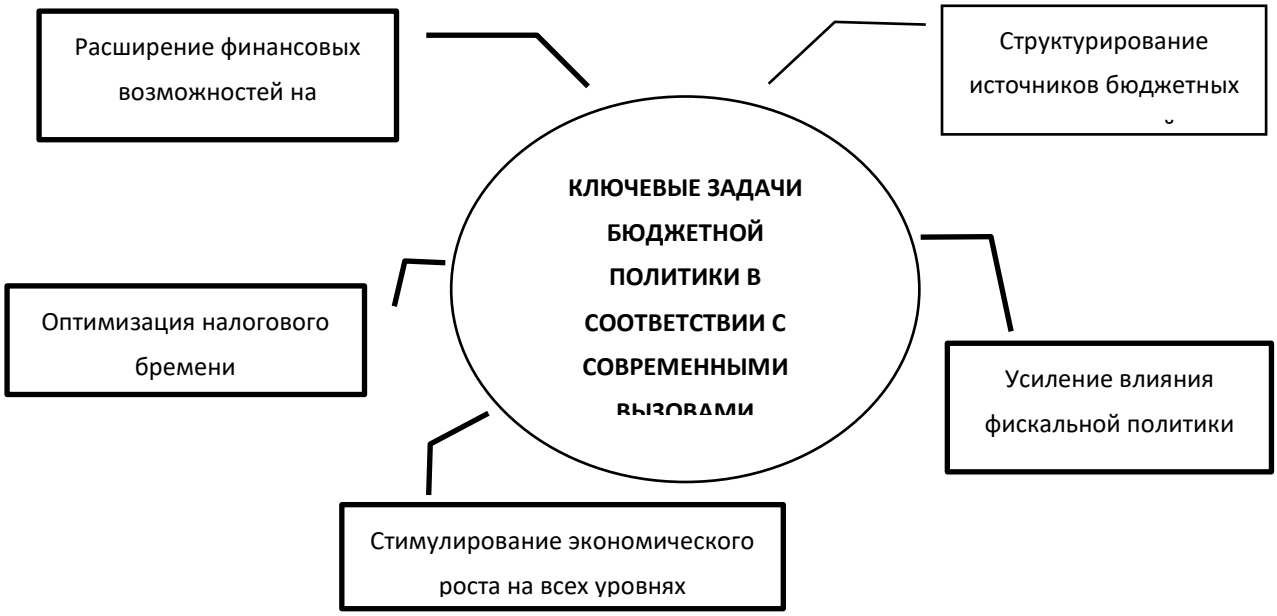


Рис. 1 Ключевые задачи бюджетной политики, отвечающие современным вызовам национальной экономики

Источник: составлено автором

Для построения действенной бюджетно-налоговой политики необходимо придерживаться следующих основополагающих принципов: системное изучение финансово – экономической сферы и ключевых макроэкономических индикаторов, обеспечение социальной справедливости, достижение экономической эффективности и нейтральности налогообложения, гарантирование предсказуемости налогового бремени и стабильности доходов бюджета, а также обоснованное предоставление налоговых преференций. Для эффективного воздействия фискальной политики на макроэкономическое равновесие необходимо согласовывать бюджетно-налоговую политику с национальными целями развития, задачами и текущей экономической ситуацией. Также необходимо создать четкий механизм распределения бюджетных средств и прогнозировать возможные изменения в этом распределении. Для дальнейшего совершенствования бюджетной политики, основанной на гибкой бюджетной структуре, следует сосредоточиться на достижении конкретных результатов бюджетными программами и обеспечении эффективного использования ресурсов.

Приоритетом бюджетной политики должна быть поддержка инвестиционно-инновационного развития и проведения структурных и институциональных реформ. На рис. 2

отражен предлагаемый комплекс мер, направленных на повышение результативности бюджетной системы в контексте обеспечения финансово-экономической отдачи.

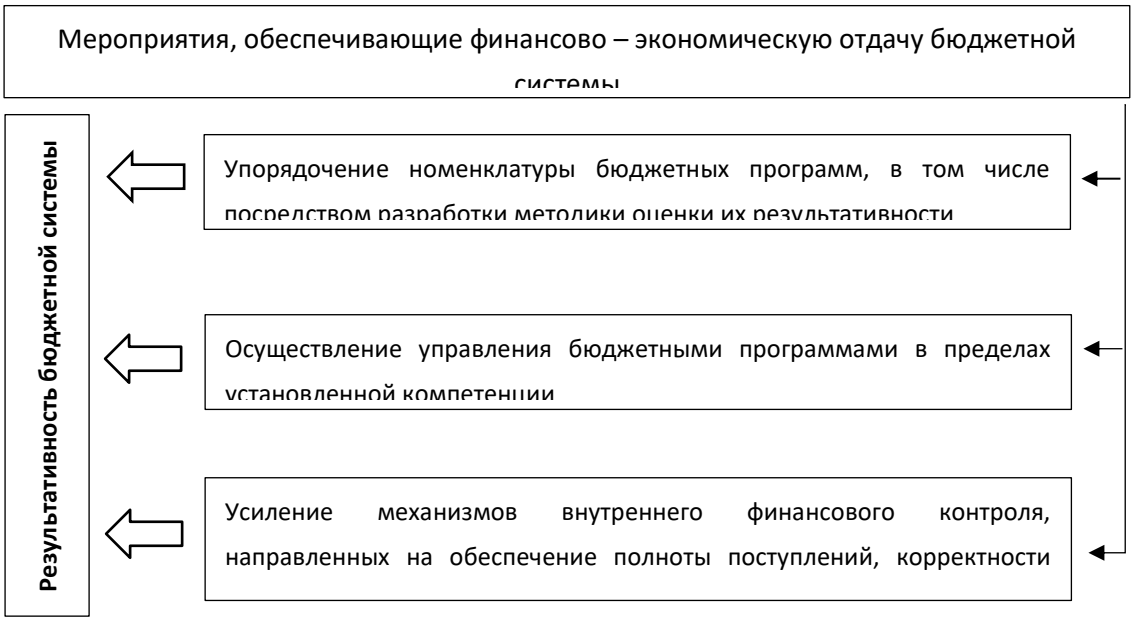


Рис. 2 Комплекс мер, направленных на повышение результативности бюджетной системы в контексте обеспечения финансово-экономической отдачи

Источник: составлено автором

Учитывая финансовые ограничения государства и возрастающее давление на Россию со стороны некоторых международных финансовых организаций, стратегически важным является формирование действенного сотрудничества с международными финансовыми институтами и правительствами «дружественных» стран. В связи с этим, важно также улучшить способы формирования и находить новые источники собственных доходов для бюджета и использовать максимально эффективно финансовые инструменты.

Финансовые инструменты, используемые для реализации бюджетной политики, должны быть направлены на формирование институциональных условий, которые будут способствовать росту человеческого капитала. Развитие человеческого капитала напрямую связано с тем, насколько эффективно и гибко государство управляет своим бюджетом. В частности, ключевую роль играет разумное распределение средств на здравоохранение, образование, науку, культуру, а также на поддержку доходов граждан.

Современные социально-экономические трансформации, требующие адекватного финансирования социальной сферы, усиливают влияние бюджетной политики на развитие человеческого капитала. Бюджетная политика, будучи ключевым инструментом макроэкономического управления, должна быть интегрирована в долгосрочную программу общественного развития страны. Согласованная бюджетная политика, соответствующая национальным целям развития, является ключом к сбалансированным и устойчивым государственным финансам. Первоочередной задачей является разработка эффективной бюджетной стратегии, ориентированной на социально-экономический прогресс и обеспечение равномерного развития административно-территориальных единиц. Для правильного функционирования государственных финансов необходимо создать соответствующую институциональную среду, основанную на принципах адаптивной бюджетной архитектуры.

Макроэкономическая сбалансированность, ускорение экономического роста и обеспечение финансовой устойчивости достигаются путем эффективного управления

государственными финансами, что напрямую связано с результативностью и обоснованностью разработки и реализации бюджетной стратегии. При этом, эффективное функционирование системы формирования бюджета как ключевого инструмента макроэкономического регулирования требует выполнения следующих условий:

разработка и внедрение методов долгосрочного бюджетного планирования и прогнозирования;

сосредоточение на достижении результативности бюджетных программ;

усиление роли программно-целевого метода в процессе бюджетного планирования и прогнозирования;

повышение финансовой независимости региональных бюджетов через укрепление их способности генерировать собственные доходы;

совершенствование механизмов государственного финансового контроля.

Эффективное управление государственным долгом становится критически важным. Оптимизация структуры внутреннего и внешнего долга необходима для облегчения финансового бремени государственного бюджета.

В современных условиях вопросы управления государственным долгом приобрели особую актуальность ввиду его перманентного увеличения.

В данном случае для обеспечения стабильности и развития, важно разработать четкую институциональную модель управления государственным долгом и наладить эффективную координацию между органами власти, занимающимися макроэкономическим регулированием. Это, в свою очередь, позволит нарастить инвестиционный потенциал бюджетной политики из-за повышения эффективности капитальных вложений.

Для обеспечения макроэкономического равновесия необходимо бюджетное регулирование, которое представляет собой комплекс финансовых механизмов, координирующих функционирование бюджетной системы. Инструменты бюджетного регулирования служат для установления сбалансированного соотношения между поступлениями и расходами бюджета, что является залогом финансовой стабильности государства.

Способность бюджетной политики гибко реагировать и регулировать экономику определяет долгосрочные пути развития общества. Эффективность бюджета напрямую связана с текущим этапом развития и тем, насколько хорошо работают механизмы бюджетного управления. Система бюджетного регулирования, охватывающая формирование и исполнение бюджета, представляет собой структурно - функциональную модель. Эта модель, построенная на основе бюджетной архитектоники, устанавливает качественные и количественные параметры для доходов и расходов бюджета, адаптированные к динамическим экономическим изменениям.

Цель бюджетного регулирования – проведение взвешенной политики в области управления государственным долгом и дефицитом бюджета. Важнейшими стратегическими задачами также являются формирование действенной системы межбюджетных отношений для рационального распределения бюджетных средств, поддержание баланса региональных бюджетов и обеспечение равноправного развития административно-территориальных единиц.

Для оптимизации процесса бюджетирования и его реализации на региональном уровне необходимы тщательно продуманные финансово-бюджетные механизмы управления. Существенное значение имеет выстраивание региональной бюджетной политики в соответствии с установленными приоритетами. Это, в свою очередь, приведет к повышению эффективности исполнения региональных бюджетов и гарантирует финансовую устойчивость регионов. Оптимизация институциональной базы региональных бюджетов является ключевым фактором для ускорения динамики валового регионального продукта, что, в свою очередь, будет стимулировать развитие административно-территориальных единиц.

В условиях финансовых ограничений, наращивание инвестиционного потенциала региональных бюджетов является стратегически важным. Это позволит привлечь дополнительные средства, что, в свою очередь, обеспечит поэтапное социально-экономическое развитие территорий. Повышение финансовой состоятельности региональных бюджетов за счет увеличения собственных источников финансирования является приоритетной задачей. Достижение этой цели предусматривает оптимизацию администрирования налогов и сборов на региональном уровне, внедрение механизмов финансового стимулирования регионального развития и обеспечение рационального использования финансовых ресурсов региональных бюджетов.

Выводы. Таким образом, укрепление региональных бюджетов требует продуманного и обоснованного подхода к межбюджетному регулированию. Важным шагом в совершенствовании системы формирования и исполнения региональных бюджетов станет разработка принципов стратегического планирования и прогнозирования.

Для достижения оптимальной бюджетной эффективности на региональном уровне необходимо совершенствовать программно – целевое планирование, постоянно отслеживать результативность программ, обеспечивать прозрачность бюджета, стимулировать экономическую активность и наращивать инвестиционный потенциал территорий.

Эффективность межбюджетных отношений напрямую зависит от того, насколько хорошо региональные органы управления выполняют свои полномочия. Путем управления распределением и перераспределением валового внутреннего продукта через инструменты бюджетной политики, государство активно регулирует социально-экономические процессы на уровне конкретных регионов.

Для улучшения бюджетного процесса на уровне регионов ключевыми задачами являются: повышение эффективности расходования бюджетных средств, рационализация и оптимизация бюджетных программ, увеличение финансовых возможностей региональных бюджетов и обеспечение их стабильности. Важным элементом в этом является усиление действенности бюджетной политики и стимулирование экономического роста через финансовые механизмы.

Ключевой задачей бюджетной политики является стимулирование устойчивого социально-экономического развития в долгосрочной перспективе. Это достигается путем реформирования экономики, обеспечения финансовой стабильности государства и соблюдения бюджетной дисциплины. В условиях дефицита бюджета, государство должно руководствоваться принципами приоритетности и эффективности при формировании бюджетной политики.

При этом важно не только оценивать, насколько результативны бюджетные программы, но и находить пути для повышения их социально-экономического эффекта.

Для эффективного выполнения своих функций главным распорядителям бюджетных средств необходимо опираться на основы перспективного бюджетного планирования и прогнозирования. Это позволяет бюджетной политике стать мощным рычагом для достижения финансово-экономической эффективности, направляя формирование и использование бюджетных средств на обеспечение сбалансированности, финансовой устойчивости и успеха экономических преобразований.

Список источников

1. Альтерман А.А. Программно-целевое управление расходами федерального бюджета на образование: проблемы и пути их решения /А.А. Альтерман // Самоуправление. 2021. № 5 (127). С. 100 – 104.

2. Теоретико-методологические основы и прикладные аспекты математического моделирования экономической деятельности и процессов управления регионально-отраслевым

развитием / Ю.Н. Полшков, А.В. Половян М.Ю. Терентьева [и др.]. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 392 с. – ISBN 978-5-00261-168-3. – EDN EWHALK.

3. Ангелина И.А. Методология и методы научных исследований: учебное пособие / И. А. Ангелина, Е. С. Кожухова. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – 179 с. – EDN QNOFDE.

4. Балынин И.В. Совершенствование управления федеральным бюджетом в России в 2023-2025 гг. / И.В. Балынин, Т.Б. Терехова // Инновации и инвестиции. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-federalnym-byudzhetom-v-rossii-v-2023-2025-gg (дата обращения: 14.11.2025).

5. Бессарабов В.О. Финансовая грамотность и уровень жизни населения: коэволюция финансовых и экономических теорий / В. О. Бессарабов, А. А. Ильченко. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 237 с. – ISBN 978-5-00261-342-7. – EDN HQRMDY.

6. Демидова С.Е. О финансовых мерах государственной поддержки системообразующих организаций /С.Е. Демидова // Финансы. 2022. № 12. С. 28 - 36.

7. Социальная безопасность и социальная защита населения в современных условиях: Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова, Улан-Удэ, 10 июня 2022 года / Отв. редактор Н.С. Антонова. – Ulan-Ude: Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, 2022. – 240 с. – ISBN 978-5-9793-1764-9. – EDN HFGKNK.

8. Механизм государственного управления в современных условиях цифровой экономики / Н. А. Волошинова, О. Г. Мазур, Е. И. Макарова [и др.]. – Луганск: Ноулидж, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-00202-457-5. – EDN ARMEAF.

9. Купрещенко Н.П. Воздействие дефицита бюджета и государственного долга на развитие экономики России // Вестник Московского университета МВД России. 2024. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozdeystvie-defitsita-byudzheta-i-gosudarstvennogo-dolga-na-razvitie-ekonomiki-rossii (дата обращения: 13.11.2025).

10. Фроловичева П.А. Макроэкономическое равновесие России в 2023 году: проблемы и пути решения / П.А. Фроловичева // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации: Сборник материалов XII международной научно-практической конференции (шифр -МКСТР), Москва, 28 февраля 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 245 - 252.

Сведения об авторах

Розмыслов Александр Николаевич, к.э.н, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля (ЛГУ им. В. Даля)», Луганск, Россия

Розмыслова Милена Александровна, магистр кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Information about the authors

Rozmyslov Alexander Nikolaevich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory Federal State Budgetary Educational Institution, Lugansk State University named after V. Dahl (LSU named after V. Dahl), Luhansk, Russia

Rozmyslova Milena Alexandrovna, Master's degree specialty, Department of Personnel Management and Economic Theory, Federal State Budgetary Educational Institution, Lugansk State University named after V. Dahl (LSU named after V. Dahl) , Luhansk, Russia

УДК 330.3:004.896
DOI 10.26118/2782-4586.2025.77.80.024

Минкин Александр Владимирович
Казанский (Приволжский) федеральный университет» (филиал в г. Елабуга)
Сазаева Валерия Валерьевна
Казанский (Приволжский) федеральный университет»(филиал в г. Елабуга)

Экономическая эффективность инвестиций в образовательную робототехнику: анализ затрат и выгод

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ экономической эффективности инвестиций в образовательную робототехнику с применением методологии cost-benefit analysis. Исследование оценивает прямые и косвенные экономические эффекты внедрения робототехнических программ в системе образования, включая рост производительности труда, снижение затрат на переподготовку кадров и повышение инновационного потенциала регионов. На основе эмпирических данных из российских регионов построена экономико-математическая модель оценки отдачи от инвестиций в образовательную робототехнику с горизонтом планирования 10 лет. Разработаны практические рекомендации по дифференцированному финансированию, стандартизации оценки эффективности и созданию системы мониторинга долгосрочных эффектов. Результаты подтверждают целесообразность инвестиций в образовательную робототехнику как инструмент формирования конкурентоспособного человеческого капитала и драйвера экономического роста регионов.

Ключевые слова: образовательная робототехника, экономическая эффективность, cost-benefit analysis, человеческий капитал, инновационное развитие, производительность труда, инвестиции в образование, региональная экономика.

Minkin Alexander Vladimirovich
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga
Sazayeva Valeria Valeryevna
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga

Cost-effectiveness of investments in educational robotics: cost-benefit analysis

Annotation. The article presents a comprehensive analysis of the economic efficiency of investments in educational robotics using the cost-benefit analysis methodology. The study evaluates the direct and indirect economic effects of the introduction of robotics programs in the education system, including increased labor productivity, lower costs of retraining personnel and increased innovation potential of the regions. Based on empirical data from Russian regions, an economic and mathematical model for assessing the return on investment in educational robotics with a planning horizon of 10 years has been built. Practical recommendations have been developed on differentiated financing, standardization of efficiency assessment and creation of a system for monitoring long-term effects. The results confirm the expediency of investing in educational robotics as a tool for the formation of competitive human capital and a driver of regional economic growth.

Keywords: educational robotics, economic efficiency, cost-benefit analysis, human capital, innovative development, labor productivity, investments in education, regional economy.

Введение. Современная экономическая парадигма претерпевает фундаментальные изменения, характеризующиеся переходом от ресурсно-ориентированной к знание-центричной модели развития. В этих условиях человеческий капитал становится ключевым фактором обеспечения устойчивого экономического роста и международной

конкурентоспособности национальных экономик [1]. Согласно оценкам Всемирного банка, до 80% глобального богатства развитых стран формируется именно за счет человеческого капитала, что актуализирует вопросы эффективности инвестиций в его развитие [5].

Ускоренное развитие технологий Четвертой промышленной революции, характеризующееся конвергенцией цифровых, физических и биологических систем, создает новые вызовы и возможности для образовательных систем в самом широком смысле [8]. Особое значение приобретает формирование компетенций в области робототехники и искусственного интеллекта, которые становятся критически важными для технологического суверенитета и инновационного развития национальных экономик. По оценкам Международной федерации робототехники, глобальные инвестиции в образовательную робототехнику (ОР) к 2025 году превысят 5 млрд. долларов США [2].

В Российской Федерации реализуется комплекс мер по интеграции ОР в учебные программы различных уровней - от общего до высшего образования. В рамках национального проекта "Образование" создается инфраструктура центров цифрового образования "IT-куб" и детских технопарков "Кванториум", ориентированных в том числе на развитие компетенций в области робототехники [9]. Однако, несмотря на значительные объемы финансирования, достигающие ежегодно нескольких миллиардов рублей, отсутствует систематическая оценка экономической эффективности этих инвестиций [12].

Проведенный анализ существующих исследований показывает существенный пробел в области комплексной оценки отдачи от инвестиций в ОР. Большинство работ сосредоточено на педагогических аспектах внедрения, тогда как экономическая составляющая остается недостаточно изученной [6]. Отсутствие методик оценки эффективности затрудняет обоснование объемов финансирования и приоритизацию направлений развития ОР [7].

Целью исследования является разработка комплексной методики оценки экономической эффективности инвестиций в ОР и ее апробация на данных российских регионов с различным уровнем социально-экономического развития.

Задачи исследования:

1. Провести детальный анализ структуры затрат на внедрение ОР, включая капитальные и операционные расходы, с учетом региональной специфики.
2. Оценить прямые и косвенные экономические эффекты от внедрения ОР, включая рост производительности труда, снижение затрат на адаптацию выпускников и повышение инновационного потенциала регионов.
3. Построить экономико-математическую модель cost-benefit analysis с учетом временной стоимости денег, инфляции и рисков реализации образовательных проектов.
4. Разработать практические рекомендации для образовательной политики, направленные на повышение эффективности управления инвестициями в ОР.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к оценке экономической эффективности ОР, учитывающего как прямые финансовые результаты, так и социально-экономические эффекты для регионального развития.

Практическая значимость работы состоит в создании инструментария для обоснования инвестиционных решений в сфере образовательной политики и оптимизации распределения ресурсов между различными направлениями развития ОР.

Эмпирическую базу исследования составляют данные пяти субъектов Российской Федерации, репрезентирующих различные модели технологического развития и уровни социально-экономического благополучия, за период 2018-2024 годов.

Методология исследования. Исследование основывается на апробированной методологии анализа стоимостно-полезностных показателей (Cost-Benefit Analysis, CBA),

подвергшейся специальной адаптации для оценки результативности реализуемых образовательных инициатив [3, 11].

Алгоритм исследовательской работы включает следующие этапы:

I этап. Определение типов инвестиционных вложений. Здесь выявляются ключевые группы расходов, необходимые для исполнения образовательных проектов. Инвестиции капитального характера, охватывающие финансирование приобретения технических средств, возведения объектов учебной инфраструктуры и модернизации материально-технической базы учреждений образования. Текущие операционные траты, направленные на повышение профессионального уровня преподавателей, обеспечение учебно-воспитательного процесса и поддерживающую деятельность учреждений образования. Упущенная выгода (Alternative Costs) — альтернативные варианты размещения капитала, способные обеспечить прирост прибыли предприятиям или бюджету государства при иных направлениях инвестиций.

II этап. Измерение количественных показателей потенциальных выгод образовательной инициативы. Этот этап предполагает выявление непосредственного экономического эффекта от внедрения образовательного мероприятия посредством измерения следующих индикаторов. Повышение продуктивной отдачи выпускников. Оцениваются качественные изменения компетенций студентов после окончания обучения, выражающиеся в росте объемов производимой продукции или улучшении качества предоставляемых услуг. Снижение корпоративных издержек работодателей на переподготовку кадров. Образование снижает потребность организаций в дополнительном обучении сотрудников, минимизируя соответствующие корпоративные расходы. Позитивное воздействие на региональную экономику. Образовательные программы способствуют увеличению числа занятых граждан, улучшению кадрового потенциала регионов и повышению конкурентоспособного положения местных рынков труда.

III этап. Приведение денежного потока к единой временной шкале методом дисконтирования.

Учитывая длительный период инвестирования, особое внимание уделяется учету временного фактора стоимости финансов. Применяется стандартизированная техника дисконтирования, переводящая будущее движение средств в эквивалент настоящего момента, согласованный с начальной точкой инвестиционного цикла. Горизонт прогноза составляет десятилетие.

В целях обеспечения репрезентативности и достоверности результатов исследования эмпирический анализ был основан на данных, собранных в пяти субъектах Российской Федерации, представляющих различные типы регионов по уровню технологического развития и социально-экономическим условиям [10, 13, 14]. Период исследования с 2018 по 2024 год был выбран как охватывающий ключевые этапы реализации государственной образовательной и технологической политики, включая старт национального проекта «Образование» (2019), период адаптации к пандемийным условиям и ускоренной цифровизации (2020–2021 гг.), фазу постпандемийного восстановления (2022–2023 гг.) и текущие тенденции (2024 г.) [9, 12].

Выборка включает следующие регионы:

1. **Республика Татарстан** – как регион-лидер в сфере технологического развития, характеризующийся сформированной экосистемой образовательной робототехники.
2. **г. Москва** – как субъект с максимальным уровнем финансирования образовательной сферы.

3. **Новосибирская область** – представляющая модель научно-образовательного кластера.

4. **Калининградская область** – выбранная в связи с особыми экономико-географическими условиями.

5. **Республика Дагестан** – как регион с относительно низким уровнем технологического развития.

Результаты и обсуждение. Анализ выявил значительную вариативность затрат в зависимости от масштаба внедрения и региона (Таблица 1).

Таблица 1 – Структура затрат на внедрение ОР

Статья затрат	Среднее значение, тыс. руб.	Доля в общих затратах, %
Оборудование	1500-3000	45-60
Обучение преподавателей	80-120	5-8
Программное обеспечение	200-500	10-15
Техническое обслуживание	100-200	5-10
Инфраструктурные изменения	500-1000	15-25

Расчет экономических эффектов показал значительную положительную отдачу от инвестиций в образовательную робототехнику (Таблица 2).

Таблица 2 – Экономические эффекты внедрения ОР

Показатель	Значение	Временной горизонт
Рост производительности труда выпускников	15-25%	3-5 лет
Снижение затрат на адаптацию	20-30%	1-2 года
Рост инновационной активности	35-40%	5-7 лет
Снижение оттока квалифицированных кадров	15-20%	3-4 года

Для оценки экономической эффективности инвестиций в образовательную робототехнику была разработана комплексная модель cost-benefit analysis (CBA) с учетом временной стоимости денег. Основу модели составляет формула расчета чистой приведенной стоимости (NPV):

$$\text{NPV} = \sum_{t=0}^{n} \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t},$$

где·B_t - выгоды в период t, C_t - затраты в период t, r - ставка дисконтирования, n - горизонт планирования.

Ставка дисконтирования (5%) определена на основе средневзвешенной стоимости капитала для образовательных учреждений с учетом:

– безрисковой ставки ЦБ РФ (3,5-4%);
– премии за риск образовательных проектов (1-1,5%);
– социальной нормы дисконта для общественных проектов.

Горизонт планирования (10 лет) соответствует сроку морального старения оборудования (5-7 лет), периоду полного цикла обучения (школа+вуз), времени достижения максимального экономического эффекта.

Учет инфляции (4% годовых) *о*снован на целевом уровне инфляции Банка России, среднегодовой инфляции в образовательной сфере, прогнозах Минэкономразвития на 2024-2030 гг.

Структура затрат в модели

$$C_t = C_{cap}+C_{op}+C_{main}+C_{train},$$

где C_{cap} - капитальные затраты (единовременные), C_{op} - операционные расходы, C_{main} - техническое обслуживание, C_{train} - обучение персонала.

Структура выгод в модели

$$B_t = B_{prod}+B_{adapt}+B_{innov}+B_{ret}+B_{social},$$

где Bprod - рост производительности выпускников, *Badapt* - снижение затрат на адаптацию, *Binnov* - инновационная активность, *Bret* - снижение оттока кадров, *Bsocial* - социальные эффекты.

Разработано три сценария:

– Консервативный (минимальные темпы роста выгод);
– Базовый (средние темпы роста);
– Оптимистичный (максимальные темпы роста).

Результаты моделирования представлены в таблице 3.

Таблица 3. Показатели эффективности по сценариям

Показатель	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
NPV, млн руб.	8,2	12,5	18,3
IRR, %	15,3	22,7	31,4
Срок окупаемости, лет	5,2	4,1	3,3
B/C ratio	1,8	2,4	3,1

Проведен анализ чувствительности к ключевым параметрам. Наиболее значимое влияние – рост производительности труда (±25% → ΔNPV ±35%), умеренное влияние – ставка дисконтирования (±1% → ΔNPV ∓12%), наименьшее влияние – операционные расходы (±10% → ΔNPV ∓8%)

Валидация модели проведена путем сравнения с аналогичными проектами в образовательной сфере и экспертной оценки параметров. Учтены следующие ограничения модели, как неполнота данных по долгосрочным эффектам, региональная специфика реализации и внешние экономические факторы.

Заключение. Исследование подтвердило высокую экономическую эффективность вложений в образовательные технологии робототехники [4, 13]. Проведенные расчеты показывают, что период возврата вложенных средств в проекты образовательной робототехники варьируется от четырех до шести лет, а чистый приведенный доход (NPV) составляет порядка восьми-двенадцати миллионов рублей на один учебный центр.

Полученные данные демонстрируют устойчиво позитивные значения чистого приведенного дохода (NPV) в рамках всех рассматриваемых сценариев развития ситуации, что согласуется с международным опытом оценки эффективности образовательных инвестиций [1, 5]. Это свидетельствует о выгодности инвестирования в образовательные роботы даже в условиях наиболее осторожных прогнозов относительно будущей динамики рынка и возможных рисков.

Одним из ключевых факторов успеха указанных проектов выступает повышение уровня продуктивности работников, занятых непосредственно созданием и внедрением

образовательных решений на основе роботизированных технологий. Увеличение производительности труда способствует росту прибыли организаций, осуществляющих подобные инвестиции, обеспечивая ускоренную компенсацию первоначальных затрат.

Другим важным фактором являются сроки полезной эксплуатации установленного оборудования. Чем дольше используется оборудование, тем ниже удельные затраты на единицу продукции, что положительно сказывается на общей рентабельности проекта.

Также стоит отметить значительное влияние ставки дисконтирования на оценку привлекательности долгосрочных инвестиционных проектов. По мере увеличения горизонта планирования чувствительность показателей к изменению процентной ставки возрастает, что требует тщательного анализа рисков и корректировки планов финансирования.

На основании полученных результатов были сформулированы практические рекомендации для повышения эффективности вложений в ОР:

1. **Дифференцированный подход к финансированию**. Рекомендуется учитывать региональные особенности, адаптируя объемы и структуру инвестиций таким образом, чтобы максимизировать отдачу от каждого рубля, направленного на развитие образовательного направления робототехники.

2. **Стандартизация подходов к оценке эффективности образовательных программ.** Для обеспечения сопоставимости и объективности итоговых оценок целесообразно разработать четкую методологию измерения результатов образовательных инициатив, внедряемых через использование робототехнических решений.

3. **Формирование системы мониторинга долгосрочного эффекта от внедрения образовательной робототехники.** Необходимо организовать постоянный мониторинг результатов деятельности центров образовательной робототехники, включая сбор и обработку данных о достижениях учащихся, улучшении качества образования и влиянии на экономику региона.

При дальнейшем изучении данной проблематики перспективным направлением представляется разработка специализированных отраслевых методик расчета экономической эффективности применительно к конкретным направлениям экономики, а также изучение лучшего зарубежного опыта реализации аналогичных проектов в разных странах мира [2, 14].

Список источников

1. Analysis of social demand and labor supply for university study programs: case study in the province of Rodriguez de Mendoza, Amazonas region / E. Sánchez Bardales, Yu. Reina Marín, O. Cruz Caro [et al.] // Cogent Education. – 2024. – Vol. 11, No. 1. – DOI 10.1080/2331186x.2024.2406589. – EDN MMPNRL.

2. Arocena, I. Robotics and Education: A Systematic Review / I. Arocena, A. Huegun-Burgos, I. Rekalde-Rodriguez // TEM Journal. – 2022. – Vol. 11, No. 1. – P. 379-387. – DOI 10.18421/TEM111-48. – EDN SLIZMB.

3. Krainova, O. S. A logistics approach to enterprise support project management with a view to creating a digital economy ecosystem / O. S. Krainova // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Vol. 12, No. 9-1. – P. 382-396. – DOI 10.34670/AR.2022.68.67.022. – EDN ACIWRV.

4. Returns to Education in the Russian Federation: Some New Estimates / E. Melianova, S. Parandekar, H. A. Patrinos, A. Volgin // Higher School of Economics Economic Journal. – 2021. – Vol. 25, No. 3. – P. 403-422. – DOI 10.17323/1813-8691-2021-25-3-403-422. – EDN AWIJRP.

5. *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. World Bank. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019 (дата обращения: 22.10.2025)

6. Гришаева, Ю. М. Совершенствование профессионального образования в условиях когнитивной экономики / Ю. М. Гришаева, А. В. Гагарин, Н. Л. Аграпонова // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2023. – Т. 8, № 9. – С. 1001-1007. – DOI 10.30853/ped20230146. – EDN CVRYSF.

7. Дадалко, В. А. Образование как фундаментальный элемент обеспечения национальной безопасности государства / В. А. Дадалко, А. Г. Костанянц, Г. А. Неустроев // Вестник Московского университета. Серия 20: Педагогическое образование. – 2024. – Т. 22, № 4. – С. 122-148. – DOI 10.55959/LPEJ-24-29. – EDN LVVSRB.

8. Корнеева, Е. Н. Современная экономика: индустрия 4.0 и роль образования для ее развития / Е. Н. Корнеева, Р. К. Крайнева, О. Ю. Федосеева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 122-130. – EDN MPBUZS.

9. Министерство просвещения Российской Федерации. Актуальная статистическая информация [Электронный ресурс]. – URL: https://edu.gov.ru/activity/statistics/actual_statistical_information (дата обращения: 22.10.2025).

10. Рейтинг регионов России [Электронный ресурс]. URL: https://riarating.ru (дата обращения: 22.10.2025)

11. Солнцев, И. В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов / И. В. Солнцев // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 83-94. – DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94. – EDN LBXXWJ.

12. Старцев, М. В. Социально-экономические детерминанты трансформации системы образования в России / М. В. Старцев, М. А. Джабраилов, О. И. Колесникова // Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. – 2020. – Т. 19, № 4(46). – С. 36-43. – DOI 10.20310/1810-231X-2020-19-4(46)-36-43. – EDN AWQOGK.

13. Татаринова, Е. А. Влияние системы образования на экономический рост / Е. А. Татаринова // Вестник университета. – 2024. – № 5. – С. 129-136. – DOI 10.26425/1816-4277-2024-5-129-136. – EDN OGMHTO.

14. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования : Под редакцией А.Ю. Уварова, И.Д. Фрумина; Научные редакторы серии Я.И. Кузьминов, И.Д. Фрумин / А. Ю. Уваров, Э. Гейбл, И. В. Дворецкая [и др.]. – Москва : Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2019. – 344 с. – (РОССИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ДОСТИЖЕНИЯ, ВЫЗОВЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ). – ISBN 978-5-7598-1990-5. – DOI 10.17323/978-5-7598-1990-5. – EDN ANYGHO.

Сведения об авторах

Минкин Александр Владимирович, канд. физ.-мат. наук, доцент, доцент кафедры математики и прикладной информатики, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Елабужский институт, г. Елабуга, Россия.

Сазаева Валерия Валерьевна, студентка 3 курса Высшей школы инженерных и общественных наук, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Елабужский институт, г. Елабуга, Россия

Information about the authors

Minkin Alexander Vladimirovich, PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Applied Computer Science, Kazan (Volga Region) Federal University, Yelabuga Institute, Yelabuga, Russia.

Sazaeva Valeria Valeryevna, 3rd year student of the Higher School of Engineering and Social Sciences, Kazan (Volga Region) Federal University, Yelabuga Institute, Yelabuga, Russia.

УДК: 658.168:330.322:330.341.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.11.025

Гафаров М. Г.
«Московский финансово – промышленный университет «Синергия»

Реальные опционы в оценке высокотехнологичных компаний: использование патентных и R&D-показателей для объяснения премий в сделках по слиянию и поглощению

Аннотация. Статья предлагает концептуально-методический подход к оценке высокотехнологичных компаний в сделках слияния и поглощения, основанный на интеграции патентных и НИОКР-показателей в модели реальных опционов. В отличие от традиционных методов, где инновационный потенциал отражается косвенно через предположения о темпах роста и терминальной стоимости, предлагается формализованный механизм сопоставления количественных характеристик патентного портфеля и исследовательской активности с ключевыми параметрами опционных моделей. В работе систематизированы основные типы реальных опционов, характерные для технологических активов, и показано, как такие показатели могут быть интерпретированы как параметры волатильности, вероятности успешной реализации проекта, срока действия опционов и частоты появления новых технологических возможностей. Объединение опционного блока с базовой оценкой на основе дисконтирования денежных потоков позволяет объяснить значительную часть премий, наблюдаемых в сделках с высокотехнологичными компаниями. Предложенный подход создаёт основу для дальнейшей эмпирической проверки и может быть использован для повышения обоснованности оценки стоимости и снижения риска завышенной цены при заключении сделок по слиянию и поглощению.

Ключевые слова: реальные опционы, высокотехнологичные компании, патентные показатели, НИОКР, слияния и поглощения, премии, оценка стоимости, технологическая неопределённость, инновационный потенциал.

M. G. Gafarov
Moscow Financial and Industrial University “Synergy”

Real options in the valuation of high-technology companies: using patent and r&d indicators to explain M&A premiums

Abstract. The article proposes a conceptual and methodological framework for valuing high-technology companies in mergers and acquisitions by integrating patent and R&D indicators into real-options-based valuation models. Unlike traditional approaches, where innovative potential is incorporated only indirectly through assumptions about revenue growth or terminal value, the proposed method formalizes the link between observable characteristics of patent portfolios and research activity and the key parameters of option models. The study systematizes the main types of real options relevant to technological assets and demonstrates how they can be interpreted as parameters of volatility, probability of project success, option lifespan, and the frequency of emerging technological opportunities. Integrating the option component with a baseline discounted-cash-flow valuation makes it possible to explain a substantial share of acquisition premiums observed in high-tech M&A transactions. The proposed approach provides a foundation for

subsequent empirical verification and can be used to improve the robustness of valuation and reduce the risk of overpayment in technology-driven acquisitions.

Key words: real options, high-technology firms, patent indicators, R&D intensity, M&A premiums, valuation, technological uncertainty, innovation potential.

Введение. Рынок сделок по слияниям и поглощениям в высокотехнологичном секторе устойчиво характеризуется повышенными премиями в сравнении с традиционными отраслями. Значительная часть такой премии объясняется не текущей прибылью компаний, а ожиданиями будущего роста, основанного на интеллектуальной собственности, результатах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), а также способности фирмы создавать и внедрять новые технологии. В классических подходах к оценке стоимости бизнеса — дисконтировании денежных потоков, сравнительном и сделках-аналогах — инновационный потенциал отражается косвенно: через предположения о темпах роста выручки, маржинальности или величине терминальной стоимости. Однако явного учета «опционной» природы технологических проектов в этих моделях обычно нет.

В то же время эмпирические исследования по сделкам с высокотехнологичными компаниями показывают, что показатели патентной активности и НИОКР статистически связаны с ценой покупки и премиями: количество патентов, их цитируемость, технологическая близость между покупателем и объектом сделки, интенсивность НИОКР и «возраст» патентного портфеля объясняют часть вариации сделочных мультипликаторов [8]. Однако в литературе такие показатели чаще используются лишь как переменные в регрессионных моделях, без попытки показать, как именно они преобразуются в параметры моделей реальных опционов [1].

Концепция реальных опционов позволяет формализовать управленческую гибкость в технологических сделках: опционы на расширение проекта, прекращение проекта , переход к иной технологии, развитие технологической платформы за пределы исходного рынка. В высокотехнологичных сделках приобретаемый патентный и исследовательский портфель фактически представляет собой совокупность таких опционов. Однако на практике связь между патентной статистикой, параметрами НИОКР и элементами опционных моделей (волатильность, вероятность успеха, частота появления новых возможностей, срок «жизни» опционов, величина потенциального выигрыша) обычно остаётся неформальной.

Цель статьи — предложить методический подход, который устанавливает взаимосвязь между патентными и НИОКР-показателями инновационного потенциала и параметрами моделей реальных опционов и показывает, как включение этого опционного блока позволяет объяснить наблюдаемые премии в сделках по слияниям и поглощениям высокотехнологичных компаний. Для этого предлагается: (1) систематизировать виды реальных опционов, характерных для технологических сделок, с учетом стадии развития технологии и мотива приобретения; (2) предложить правила сопоставления патентных и НИОКР-показателей — количества и цитируемости патентов, перекрёстного цитирования патентов покупателя и цели, интенсивности НИОКР, возраста патентного портфеля — с ключевыми параметрами опционных моделей; (3) показать, как объединение опционного блока с базовым методом дисконтирования денежных потоков позволяет разложить премию сделки на «базовую стоимость» и стоимость совокупности реальных опционов.

Работа носит концептуально-методический характер и создаёт основу для дальнейшей эмпирической проверки: предложенные показатели и соответствующие опционные параметры могут быть использованы в эконометрических моделях премий и мультипликаторов сделок в высокотехнологичных отраслях. Практическая значимость подхода состоит в том, что он обеспечивает более структурированный учёт инновационного

потенциала и технологической неопределенности при обосновании цены сделки и анализе её премии.

Высокотехнологичные активы обладают опционной природой, поскольку предоставляют компании не только текущие технологические возможности, но и набор потенциальных альтернатив, связанных с развитием, изменением или прекращением проектов. Для таких активов можно выделить четыре фундаментальных типа реальных опционов:

- **Опцион расширения** — отражает способность фирмы использовать приобретённую технологию для выхода на новые рынки или расширения продуктовой линейки;
- **Опцион переключения** — предоставляет возможность изменить технологическую траекторию и перейти к иной архитектуре продукта или другому направлению исследований;
- **Опцион прекращения** — позволяет отказаться от убыточного или неэффективного проекта при неблагоприятном развитии событий, минимизировав потери;
- **Опцион платформенного расширения** — предполагает создание на основе ключевой технологии новых поколений продуктов или целых семейств решений.

Релевантность каждого из этих типов опций зависит от стадии развития технологии и от природы сделки. В рамках сделок, преследующих цель получения доступа к технологии, ключевыми оказываются опции расширения и платформенного развития. В сделках, связанных с приобретением компетенций, большую значимость приобретают опции переключения и снижения риска прекращения проекта. Эта логика позволяет структурировать пространство возможных управленческих решений в матрице «тип опциона × стадия технологии × тип сделки», что делает опционный подход операционализируемым и применимым в оценке стоимости высокотехнологичных активов.

Современные исследования подчёркивают, что патентная статистика отражает технологическую активность, значимость знаний и потенциал будущих доходов [9, 13], а также влияет на инновационную результативность сделок по слиянию и поглощению [5]. На основе этих работ можно выделить четыре группы показателей, которые напрямую связаны с ключевыми параметрами опционной модели. Они представлены в таблице.

Таблица 1. Соответствие патентных и НИОКР-показателей параметрам опционной модели

Блок	Индикаторы	Опционная интерпретация
Волатильность и потенциальный прирост стоимости	Цитируемость патентов; доля высокоцитируемых заявок; оригинальность комбинаций технологических классов [10]	Высокая цитируемость отражает широкий диапазон возможных исходов коммерциализации, что соответствует повышенной волатильности базового актива
Вероятность успешной интеграции	Перекрёстные цитирования между покупателем и целью; технологическая близость [2, 7]	Чем ближе технологические траектории сторон, тем выше вероятность реализации опции расширения и ниже риск «мертвого актива»
Интенсивность появления новых опций	НИОКР-интенсивность; темп прироста патентного портфеля [14]	Регулярный поток заявок отражает ненулевую интенсивность появления будущих возможностей — параметр λ в стохастических моделях

Срок жизни опций	Возраст патентного портфеля; оставшийся срок правовой охраны	Срок опционной жизни определяется длительностью патентной защиты и скоростью технологического устаревания

В совокупности эти показатели задают параметризацию опционной части стоимости: волатильность, срок действия опции, вероятность успеха и интенсивность появления новых возможностей.

На этой основе формируется структура модели, включающая два взаимосвязанных блока. Первый — базовая стоимость текущего бизнеса, определяемая с использованием модели дисконтированных денежных потоков. Второй — стоимость портфеля реальных опций, параметры которого выводятся из патентных и НИОКР-показателей.

Для количественной оценки опционной части стоимости возможно использование нескольких методов. Биномиальная модель позволяет учитывать неоднородные вероятности успеха, различные сценарии развития технологий и конечные временные горизонты. Модель, аналогичная подходу Блэка—Шоулза, применима для относительно простых технологических опций, где можно задать параметры в закрытой форме [15]. В случаях высокой технологической неопределённости и сложной структуры активов предпочтительно имитационное моделирование, позволяющее воспроизводить распределения будущих значений стоимости [3].

Параметризация модели может быть проиллюстрирована на условном примере. Пусть технология цели содержит опцию расширения. При высокой цитируемости (что отражает волатильность $\sigma = 0{,}45$), умеренной технологической близости (вероятность успешной интеграции $p = 0{,}65$), сроке патентной защиты восемь лет ($T = 8$) и НИОКР-интенсивности, обеспечивающей появление в среднем 0,2 новых возможностей в год ($\lambda = 0{,}2$), оценка по биномиальной модели может показать, что опционная стоимость составляет 18–25 % совокупной стоимости сделки. Эта часть может быть интерпретирована как доля премии, объясняемая измеримым инновационным потенциалом.

Выводы. Интеграция опционного подхода в оценку сделок по слиянию и поглащению позволяет объяснить наблюдаемые повышенные премии в высокотехнологичном секторе. Исследования подтверждают, что они существенно возрастают при наличии сильного патентного портфеля и развитой исследовательской базы. Использование опционной модели делает возможной декомпозицию премии на несколько компонентов: базовую стоимость, синергетический эффект, стоимость реальных опций и остаточную, не объяснённую экономическими параметрами часть. Это позволяет отличить премии, обусловленные объективными характеристиками инновационного потенциала, от премий, возникших в результате переговоров или избыточного оптимизма, а также снижает риск «проклятия победителя».

Тем не менее модель имеет ряд ограничений. Её точность зависит от качества патентных данных, корректность оценки технологической близости нередко требует экспертной валидации, а интенсивность появления будущих возможностей может быть нестационарной. Кроме того, результаты чувствительны к предположениям относительно срока действия опционных прав и технологических циклов.

Дальнейшие направления эмпирических исследований включают регрессионную проверку того, в какой степени параметры опционной модели объясняют премии по сделкам 2010–2025 годов; сопоставление прогностической точности моделей, основанных на дисконтировании и гибридном подходе; кросс-валидацию результатов по различным подотраслям; а также анализ влияния технологической совместимости сторон на их постсделочную инновационную результативность.

Список источников

1. Amoroso S., Davies R.B. M&As and Innovation: A New Approach to Classifying Technology / S. Amoroso, R.B. Davies. — Dublin : UCD School of Economics, University College Dublin, 2025. — 59 p.
2. Ahuja, G. Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms / G. Ahuja, R. Katila // Strategic Management Journal. — 2001. — Vol. 22, No. 3. — P. 197–220.
3. Intellectual Property Assets in Mergers and Acquisitions / ред. L. Bryer, M. Simensky. — New York : Wiley, 2002.
4. Bhussar M., Fox B., Grove S. Patent citations and acquisition premiums: A screening perspective // Long Range Planning. — 2025.
5. Cloodt M., Hagedoorn J., Van Kranenburg H. Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries // Research Policy. — 2006. — Vol. 35, No. 5. — P. 642–654.
6. Dixit A., Pindyck R. Investment under Uncertainty / A. Dixit, R. Pindyck. — Princeton : Princeton University Press, 1994.
7. Duysters G., Hagedoorn J. The effect of mergers and acquisitions on the technological performance of companies in a high-tech environment // Technology Analysis & Strategic Management. — 2002. — Vol. 14, No. 1.
8. Dutta S., Saadi S., Zhu P. Mergers and acquisitions (M&As) by R&D intensive firms // Journal of Financial and Quantitative Analysis. — 2009.
9. Griliches Z. Patent statistics as economic indicators: a survey // Journal of Economic Literature. — 1990. — Vol. 28. — P. 1661–1707.
10. Hall B.H., Jaffe A., Trajtenberg M. Market value and patent citations // RAND Journal of Economics. — 2005. — Vol. 36, No. 1. — P. 16–38.
11. Hintringer R. Technology Valuation in an M&A Process in a Producing High-Tech Industry : Master Thesis / R. Hintringer ; TU Wien. — 2015.
12. Huang X. et al. Do Digital M&As Drive Higher Acquisition Premiums? Evidence from China’s Digital Economy : Working Paper. — 2025.
13. Nagaoka S., Motohashi K., Goto A. Patent statistics as an innovation indicator // Handbook of the Economics of Innovation. — 2010. — Vol. 2.
14. Phillips G., Zhdanov A. R&D and the incentives from merger and acquisition activity : Working Paper / G. Phillips, A. Zhdanov ; NBER. — 2013.
15. Schwartz E.S. R&D and real options: A new perspective : Working Paper No. 10114 / E.S. Schwartz ; NBER. — 2003.
16. Shen J. Patents’ impact on M&A premium and performance // Proceedings of ICEMEET 2024. — 2024.
17. Smit H.T.J., Trigeorgis L. Strategic Investment: Real Options and Games / H.T.J. Smit, L. Trigeorgis. — Princeton : Princeton University Press, 2004.
18. Trigeorgis L., Reuer J.J. Real options theory in strategic management // Strategic Management Journal. — 2017. — Vol. 38, No. 1. — P. 42–63.

Сведения об авторе

Гафаров М. Г., аспирант, «Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования, Московский финансово-промышленный университет, «Синергия», г. Москва, Россия

Information about the author

Gafarov M. G., postgraduate student, "Non-governmental educational private Institution of Higher Education, Moscow University of Finance and Industry, "Synergy", Moscow, Russia

УДК 347.73
DOI 10.26118/2782-4586.2025.21.80.026

Чеченя Ксения Игоревна
Самарский государственный экономический университет
Асеев Дмитрий Владимирович
Самарский государственный экономический университет

Цифровой рубль в правовой системе России: определение правовой природы, анализ преимуществ и рисков его внедрения

Аннотация. Статья посвящена анализу правовых, технологических и практических аспектов внедрения цифрового рубля – национальной цифровой валюты, выпускаемой Банком России. Рассматривается эволюция цифровых денег как явления, отмечается их переход из разряда инноваций в повседневную финансовую практику. Анализируется нормативная база 2023–2025 гг., включая ключевые федеральные законы, закрепившие статус цифрового рубля и перенёсшие срок его полноценного введения в оборот. Значительное внимание уделяется международному контексту, в частности опыту Китая, где цифровой юань уже широко интегрирован в бытовые платёжные операции, что служит ориентиром для оценки перспектив российской модели.

Подробно рассматривается дискуссия о правовой природе цифрового рубля, отмечаются противоречия между его законодательным определением как «третьей формы денег» и классификацией в Гражданском кодексе РФ как разновидности безналичных средств. Анализируются эмиссионные особенности цифровой валюты, её технологическая структура, включая уникальную прослеживаемость транзакций и возможность офлайн-операций.

Отмечаются потенциальные преимущества цифрового рубля: повышение прозрачности движения бюджетных средств, снижение комиссий, совершенствование платёжной инфраструктуры. Одновременно выделяются риски – ограничения для пользователей, возможные угрозы информационной безопасности, вероятность чрезмерного государственного контроля. Подчёркивается необходимость законодательного закрепления добровольного характера использования цифрового рубля как гарантии соблюдения конституционных прав граждан.

Ключевые слова:цифровой рубль, ЦВЦБ, правовое регулирование, финансовая система, кибербезопасность

Chechenia Ksenia Igorevna
Samara State University of Economics
Aseev Dmitriy Vladimirovich
Samara State University of Economics

The Digital Ruble in the Russian Legal System: Defining the Legal Nature, Analyzing the Benefits and Risks of Its Implementation

Abstract. The article analyzes the legal, technological, and practical aspects of introducing the digital ruble, the national digital currency issued by the Bank of Russia. The evolution of digital money as a phenomenon is examined, with emphasis on its transition from an innovation to an element of everyday financial practice. The regulatory framework formed in 2023–2025 is

reviewed, including key federal laws that established the status of the digital ruble and postponed the date of its full-scale implementation. Considerable attention is given to the international context, particularly the experience of China, where the digital yuan has already been widely integrated into everyday payment operations, serving as a reference point for assessing the prospects of the Russian model.

The debate regarding the legal nature of the digital ruble is explored, with emphasis on the contradictions between its legislative definition as a "third form of money" and its classification in the Civil Code of the Russian Federation as a type of non-cash funds. The emission-related characteristics of the digital currency are analyzed, along with its technological structure, including unique transaction traceability and the possibility of offline operations.

The potential advantages of the digital ruble are highlighted: increased transparency of budget fund movement, reduced fees, and improvement of the payment infrastructure. At the same time, several risks are identified – user limitations, potential information security threats, and the possibility of excessive state control. The necessity of legally ensuring the voluntary nature of using the digital ruble is emphasized as a safeguard for the constitutional rights of citizens.

Keywords: digital ruble, CBDC, legal regulation, financial system, cybersecurity.

Наше время характеризуется стремительным развитием технологий во всех сферах жизни. То, что буквально несколько десятилетий назад казалось абсолютно фантастичным, уже сейчас становится доступным для множества людей, и даже приобретает черты обыденности, вызывая стойкое привыкание за счет удобства и простоты использования.

В сфере денежного обращения ярким событием, знаменующим начало новой эры, стало появление цифровых денег – криптовалюты. Заманчивые перспективы их использования, а также страх возможной потери монополии в вопросе денежного регулирования ввиду последующего бесконтрольного задействования цифровых средств,[5] понудили правительства многих стран начать активную работу, нацеленную на последовательное внедрение цифровых денег в деловой оборот. Отметим, что Российская Федерация включилась в организацию работы по адаптации отечественной денежной системы к новым средствам обращения в числе первых среди мировых держав.

В научных статьях и средствах массовой информации достаточно много написано о природе цифрового рубля – отечественной вариации цифровой валюты, и его особенностях, несомненных плюсах и возможных минусах. В данной статье будут расммотрены правовые и практикоприменимые перспективы использования цифрового рубля, отмечены ключевые положительные аспекты и возможные риски, связанные с его внедрением.

Нормативное закрепления статуса цифрового рубля как платежной единицы в Российской Федерации произошло в 2023 году посредством Федеральных законов № 339-ФЗ и № 340-ФЗ от 24 июля 2023 года. Эти акты задали исходные координаты правового существования цифровой валюты центрального банка, обозначив рамки будущей финансовой инфраструктуры. Первоначально предполагалось, что цифровой рубль будет введён в полноценный оборот с 1 января 2025 года, однако Федеральный закон № 248-ФЗ от 23 июля 2025 года перенёс этот срок на 1 сентября 2026 года.[3] Вышеотмеченное может быть объяснено проблемностью и сложностью внедрения цифровой валюты, которое требует не линейного ускорения, но и осторожного выстраивания технологической, правовой и организационной базы.

Развитие цифрового рубля тесно соотносится с международным контекстом, где наиболее показательным является опыт Китайской Народной Республики, выступающей одним из первопроходцев в области внедрения цифровой валюты.[8] Китай начал тестирование цифрового юаня в 2020 году, и уже к 2023 году пилотные проекты переросли

в масштабное распространение. К середине 2025 года цифровой юань функционирует в 26 провинциях и городских агломерациях, демонстрируя значительный рост пользовательской базы: 42% за первые шесть месяцев 2025 года. Инфраструктурная зрелость китайской экосистемы электронных платежей способствовала тому, что цифровая валюта стала органичной частью повседневных транзакций, постепенно вытесняя наличные средства из бытового оборота. Для справки, в октябре 2025 года российский блогер Марина Морева, находясь в Китае, на острове Хайнань, фиксировала в своих материалах невозможность использования наличных денег даже в ситуациях, которые в России традиционно ассоциируются с физическими расчётами: в автобусах сдача не выдаётся, а при отсутствии точной суммы пассажир вынужден оставлять имеющиеся монеты или банкноты. В кафе, чайных, супермаркетах, транспортных сервисах и службах такси повсеместно применяется оплата посредством QR-кодов, а денежные переводы между физическими лицами осуществляются исключительно через мобильные приложения. Её опыт также подтвердил структурное ограничение для иностранных граждан: пополнение счета через карты платёжной системы «Мир» невозможно, пополнение счёта осуществляется только через посредничество граждан КНР. Бесспорно, эти наблюдения отражают масштабное смещение платёжного поведения китайского общества в сторону цифровых форм обращения, а следовательно, служат дополнительным индикатором глубины институциональной трансформации.

В российской доктрине цифровой рубль продолжает оставаться предметом правовой полемики. Законодатель определяет его как «третью форму денег»[4], но статья 128 Гражданского кодексах РФ относит цифровой рубль к безналичным денежным средствам.[2] Эта двойственность интерпретаций обусловила появление альтернативных подходов: одни исследователи, к примеру, А. А. Недров,[9] рассматривают цифровой рубль как подвид безналичных средств, выделяемый по технологическим признакам, тогда как другие, К.В. Ордов,[10] в частности, трактуют его как инфраструктурный элемент цифровизации государственной финансовой системы и одновременно инструмент контроля.

Эмиссионная природа цифрового рубля отличает его от традиционных безналичных средств: если последние представляют собой обязательства коммерческих банков перед клиентами, то цифровой рубль является обязательством Банка России.[9] Его существование в форме токена, привязанного к индивидуализированному цифровому кошельку на платформе регулятора, формирует иной уровень структурной прозрачности. Уникальный идентификатор каждой единицы цифрового рубля создаёт непрерывную запись её движения, своеобразную «цифровую траекторию», которая в традиционном банковском обороте фактически утрачивается на многочисленных этапах прохождения транзакций через посредников. Таким образом, в цифровой модели создаётся среда, в которой денежная единица сохраняет собственную идентичность на протяжении всего пути обращения.

Особое значение имеет офлайн-функциональность цифрового рубля, позволяющая осуществлять транзакции без доступа к интернету. Эта технология служит цифровым аналогом наличного обращения и соответствует глобальной тенденции обеспечения непрерывности денежного оборота в условиях перебоев связи или пространственной удалённости. Подобные разработки ведутся в ряде государств, включая КНР, Японию, страны ЕС, Багамы и Нигерию, что подчёркивает значимость возможности внесетевого денежного обращения в международной практике.

Еще одним из очевидных преимуществ цифрового рубля для пользователей является предполагаемый харектер комиссионной политики Банка России, предусматривающий отсутствие комиссий для граждан и фиксированную ставку для бизнеса на уровне 0,3% для первичного стимулирования пользовательской базы. В международной практике такая

модель применяется как инструмент ускоренной адаптации населения к новой денежной форме.

Несомненно, в сфере государственного управления цифровой рубль обладает потенциалом значительного повышения прозрачности и эффективности расходования бюджетных средств. Возможность отслеживать движение каждой единицы цифровой валюты позволяет внедрять механизмы контроля исполнения государственных контрактов и предотвращать нецелевое и неэффективное использование средств бюджетов.

Потенциальные положительные последствия внедрения цифрового рубля трудно переоценить, однако столь же сложно считать полностью гарантированной реализацию всех предусмотренных механизмов.[6] Речь идёт о действительно революционном шаге, ориентированном на повышение эффективности государственного управления и платёжной инфраструктуры. Тем не менее даже значительные преимущества могут скрывать риск нежелательных перегибов при недобросовестном или чрезмерно широком применении соответствующих инструментов. Именно поэтому анализ возможных негативных аспектов внедрения цифрового рубля приобретает первостепенное значение.

Как уже отмечалось, предполагаемая схема использования цифрового рубля гражданами предусматривает ряд ограничений, закреплённых в нормативных документах и декларируемых Банком России. В частности, каждому пользователю может принадлежать только один цифровой кошелёк. В цифровых рублях не предоставляются кредиты. На остаток средств не начисляются проценты. Не предусмотрен механизм кэшбэка с покупок, совершённых в цифровой форме. Установлен лимит на пополнение цифрового кошелька – на текущем этапе Центробанк обозначает значение в 300 000 рублей в месяц. Средства, выраженные в цифровых рублях, подлежат взысканию наравне с наличными и безналичными средствами, если их недостаточно для погашения обязательств должника.

Одновременно с этим нормативно определяется защита цифровых кошельков режимом банковской тайны: информация о совершаемых операциях не может быть передана государственным органам без наличия предусмотренных законом оснований и соответствующего разрешения. В технической структуре платформы используется технология распределённого хранения данных (блокчейн), что обеспечивает фиксацию каждого действия пользователя и исключает возможность подделки или удаления записей. Подобная цифровая конструкция призвана минимизировать риски несанкционированных вмешательств, однако сама по себе не устраняет необходимость комплексных мер по обеспечению информационной безопасности.

В этой связи на первый план выходит задача по обеспечению надёжности использования цифрового рубля, включая предотвращение киберугроз и иных форм мошеннических действий.[7] С одной стороны, сама природа цифрового рубля, предполагающая полную прослеживаемость движения каждой единицы, предусматривает теоретическую невозможность классического хищения путём подделки или сокрытия транзакций. С другой стороны, современная преступная деятельность нередко опирается на передовые технологические решения, что способствует возникновению высокотехнологичных схем, нацеленных на обход защитных механизмов. В мировой практике неоднократно отмечалось, что чем выше степень цифровизации финансовой системы, тем более изощрёнными становятся попытки злоумышленников использовать её уязвимость.

Для соблюдения конституционных прав граждан на свободу выбора необходимо законодательно закрепить исключительно добровольный характер использования цифрового рубля.[1] Такие гарантии представляются обязательным элементом правового режима новой

денежной формы, поскольку они обеспечивают баланс между государственными интересами и гарантией обеспечения прав и свобод человека и гражданина в РФ.

Таким образом, Российской Федерации предстоит решить широкий спектр правовых и технических задач, связанных с правилами использования и распространения цифрового рубля, прежде чем он сможет функционировать в полном объёме. Речь идёт не только о формировании нормативной базы, но и о создании устойчивой инфраструктуры, способной обеспечить безопасность, технологическую надёжность и доверие со стороны граждан.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изм., одобр. в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Ст. 29.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Ст. 128.

3. Федеральный закон от 23.07.2025 № 248-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Ст. 1–4.

4. Андрюшин С. А. Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства // Актуальные проблемы экономики и права. 2021. Т. 15. № 1. С. 54–76. DOI: 10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76.

5. Вершинина О. В., Лабушева Я. Г., Султаниев И. С. Анализ возможностей и рисков введения в обращение цифровых валют центральных банков на примере «цифрового рубля» // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2021. № 1. С. 51–60.

6. Егоров Г. Г. Правовой статус «цифрового рубля» в Российской Федерации // Вестник ВИЭПП. 2023. № 2. С. 108–116.

7. Козинец Н. В. Цифровой рубль: правовое регулирование и актуальные проблемы // Проблемы реализации прав человека и гражданина в условиях современных социальных трансформаций: материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти профессора Ф. М. Рудинского (Москва, 20 апреля 2023 года). Саратов: Саратовский источник, 2023. С. 277–280.

8. Кочергин Д. А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. № 1. С. 51–78.

9. Недров А. А. Правовое обеспечение управления // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. С. 236–252.

10. Ордов К. В., Камбурова И. В. Перспективы внедрения цифрового рубля для населения // Economy of Business.

11. Пшеничников В. В. Цифровой рубль и его противоречивый статус в трактовках экономистов и юристов // Cifra. Экономика. 2023. № 2(2). URL: https://economics.cifra.science/archive/2-2-2023

Сведения об авторах

Чеченя Ксения Игоревна – студент 3 курса Самарского государственного экономического университета, г. Самара, Россия

Асеев Дмитрий Владимирович – к.ю.н., доцент кафедры теории права и публично-правовых дисциплин Самарского государственного экономического университета, г. Самара, Россия

Information about the authors

Chechenia Ksenia Igorevna – is a 3rd year student at Samara State University of Economic, Samara, Russia

Aseev Dmitriy Vladimirivich – Candidate of Law, Associate Professor of the Department of Legal Theory and Public Law Disciplines Samara State University of Economics, Associate Professor, Samara, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.72.84.027

Ли Цинган
Дальневосточный федеральный университет
Дун Юэ
Дальневосточный федеральный университет
Юй Юйлинь
Дальневосточного федерального университета

Проблемы и меры противодействия интеллектуальной трансформации логистической системы России на фоне «умных портов»

Аннотация. Строительство интеллектуальных портов во всем мире вступило в период углубления. Будучи трансграничным логистическим хабом в Евразии, интеллектуальная трансформация логистической системы России является ключевым рычагом для раскрытия потенциала арктических судоходных маршрутов и подключения к международной цепочке поставок инициативы «Один пояс, один путь». В настоящее время Россия продвигает интеллектуальную трансформацию таких хабов, как порт Санкт-Петербург и порт Мурманск, на основе «Стратегии развития транспорта России до 2030 года». Однако, в силу ограничений, связанных с технологической базой, организационными механизмами и внешней средой, прогресс в этой области отстает от крупнейших мировых логистических экономик. В данном исследовании используется методология «деконструкции политических текстов + углубленный анализ типичных случаев + междисциплинарное сравнение» для интерпретации 12 основных политических документов, включая «Концепцию развития логистики Евразийского экономического союза (2023–2027 годы)», и объединяются практические примеры, такие как автоматизированные причалы порта Санкт-Петербург и цифровая платформа арктической логистики порта Мурманск. Сравнивая опыт Китая и Германии в области трансформации интеллектуальных портов, исследование выявляет основные болевые точки российской трансформации. России необходимо развивать свою трансформацию, используя трёхмерный подход: «прорывы в локализации технологий + реструктуризация механизмов организационной координации + совершенствование систем экологической поддержки». В частности, это включает в себя разработку интеллектуального оборудования специально для Арктики, создание трансграничной платформы обмена логистическими данными между Евразией и создание модели подготовки кадров, объединяющей университеты, предприятия и правительство, чтобы предоставить «российское решение» для интеллектуализации логистических систем в высокоширотных регионах мира.

Ключевые слова: умный порт; российская логистическая система, интеллектуальная трансформация, Арктический морской путь, Евразийский экономический союз, структура TOE

LiQing Gang
Far Eastern Federal University
DongYue
Far Eastern Federal University

Yu YuLin
Far Eastern Federal University

Challenges and countermeasures for the intellectual transformation of Russia's logistics system against the backdrop of "smart ports"

Abstract. The construction of smart ports worldwide has entered a period of deepening. As a cross-border logistics hub in Eurasia, the intelligent transformation of Russia's logistics system is key to unlocking the potential of Arctic shipping routes and connecting to the international supply chain of the Belt and Road Initiative. Russia is currently promoting the intelligent transformation of hubs such as the Port of St. Petersburg and the Port of Murmansk, based on the "Strategy for the Development of Transport in Russia to 2030." However, due to limitations related to the technological base, organizational mechanisms, and the external environment, progress in this area lags behind that of the world's largest logistics economies. This study uses a "policy text deconstruction + in-depth case study + interdisciplinary comparison" methodology to interpret 12 key policy documents, including the "Logistics Development Concept of the Eurasian Economic Union (2023-2027)" and integrates practical examples such as the automated berths of the Port of St. Petersburg and the digital Arctic logistics platform of the Port of Murmansk. By comparing the experiences of China and Germany in the field of smart port transformation, the study identifies the key pain points of Russia's transformation. Russia needs to advance its transformation using a three-dimensional approach: "breakthroughs in technology localization + restructuring of organizational coordination mechanisms + improvement of environmental support systems." Specifically, this includes developing intelligent equipment specifically for the Arctic, establishing a cross-border logistics data exchange platform across Eurasia, and creating a personnel training model that brings together universities, enterprises, and the government to provide a "Russian solution" for the intellectualization of logistics systems in high-latitude regions.

Keywords: smart port, Russian logistics system, intelligent transformation, Arctic Sea Route, Eurasian Economic Union, TOE structure.

Введение

1.1 Предпосылки исследования

Благодаря глубокой интеграции Интернета вещей, больших данных и автоматизированного оборудования, интеллектуальные порты добились «автоматической погрузки и разгрузки, визуализации планирования и точного управления» и стали ключевым звеном модернизации глобальной логистической системы. Согласно статистике Конференции ООН по торговле и развитию, 78% из 50 крупнейших портов мира начали интеллектуальную трансформацию. Автоматизированный терминал Яншань (фаза IV) в порту Шанхая повысил эффективность работы одного причала на 40% благодаря интеллектуальным технологиям, а система «цифровых двойников» порта Роттердама сократила выбросы углерода на 22%[1].

Для России интеллектуальная трансформация логистической системы имеет двойное стратегическое значение: с одной стороны, Россия берет на себя 40% сухопутных перевозок по Евразийскому сухопутному мосту и 25% морских перевозок по Арктическому маршруту . Проблемы «низкой эффективности погрузки и разгрузки и длительного времени таможенного оформления» в традиционной логистической системе ограничивают ее конкурентоспособность в международной цепочке поставок. С другой стороны, «Стратегия развития транспорта России 2030» четко ставит цель «достижения 50% магистральных портов, которые являются интеллектуальными, и повышения эффективности трансграничной логистики на 30% к 2030 году». Такие хабы, как порт Санкт-Петербурга и порт Мурманска, начали автоматизацию. Однако данные за 2024 год показывают, что

уровень охвата интеллектуальными портами в России составляет всего 18%, что значительно ниже, чем в Китае (65%), Германии (72%) и других странах [2] .

1.2 Пробел в исследованиях

Существующие исследования имеют три ограничения: во-первых, глобальные исследования интеллектуальных портов сосредоточены в основном на портах Восточной Азии и Европы, при этом недостаточно внимания уделяется уникальным характеристикам российских портов в высокоширотных регионах, в частности, отсутствуют исследования по адаптации интеллектуального оборудования к низкотемпературным условиям Арктики; во-вторых, российские исследования логистики сосредоточены главным образом на навигационном потенциале арктических маршрутов и координации тарифов в рамках Евразийского экономического союза, не рассматривая «умные порты» как основную точку входа для системной трансформации, тем самым не объясняя практические проблемы «сложного внедрения технологий и низкой эффективности сотрудничества»; в-третьих, существующие исследования политики часто принимают распространенную модель «внедрение технологий + политические субсидии» .

Ограничения и практические примеры изучения двух крупнейших арктических портов России

Ограничения исследования	Ситуация в порту Санкт-Петербург	Ситуация в порту Мурманск
Ограничение 1: Не учитываются уникальные характеристики арктической среды и отсутствуют исследования по адаптивности криогенного оборудования.	Порт Санкт-Петербург, расположенный на Балтийском море, отличается умеренно-континентальным климатом с холодными, хотя и не экстремальными зимами. Поэтому портовые сооружения могут функционировать в штатном режиме, а его уникальные природные условия не представляют серьёзных проблем для исследований.	Арктическое оборудование не адаптируется: Мурманский порт, единственный незамерзающий порт за Полярным кругом, зимой сталкивается с экстремальными холодами, сильными ветрами и ледяным покровом, при этом температура опускается ниже -30°C. Согласно отчётам, гидравлические системы, датчики и сталь, используемые в контейнерных кранах и ричстакерах, которые широко используются в порту, работают нестабильно при экстремальных температурах, что приводит к значительному увеличению частоты отказов. Расходы на техническое обслуживание и простои значительно превышают ожидания, что напрямую отражает отсутствие исследований в области адаптации специализированного оборудования к высокоширотным портам.
Ограничение 2: Неспособность создать «умный порт» в качестве базовой системы затрудняет объяснение проблем координации.	Порт Санкт-Петербурга, самый загруженный контейнерный порт России, страдает от хронической перегрузки из-за «информационной изоляции». Основная проблема заключается не в отсутствии отдельных технологий, а в разобщённости между операционной системой терминала, системой таможенного оформления и системами железнодорожных и автомобильных грузоперевозок, что создаёт «информационную изоляцию». Это приводит к трудностям внедрения технологий (данные не могут управлять процессами) и низкой эффективности взаимодействия (суда, терминалы и последующие транспортные	Разрыв между технологиями и производственными цепочками представляет собой серьёзную проблему. Исследования порта Мурманск часто фокусируются на его навигационном потенциале как узла на арктическом судоходном пути, а не на его внутренних и внутренних интеллектуальных системах. Например, данные мониторинга ледовой обстановки недостаточно интегрированы с прогнозами прибытия судов, планами работы порта и поддерживающей системой железнодорожных перевозок, что приводит к разрыву этих связей. Передовые отдельные технологии (например, автоматизированные портовые краны) не могут полностью реализовать свой потенциал, поскольку их невозможно интегрировать в единую экосистему данных.

	потоки не могут эффективно взаимодействовать), что прекрасно объясняет недостатки отсутствия системной интеллектуальной трансформации.	
Ограничение 3: Контрмеры основаны на общепринятой модели «внедрение технологий + политические субсидии».	Субсидии улучшают оборудование, но не оптимизируют процессы. Государственные субсидии модернизируют портовую инфраструктуру, например, закупают новые причальные краны. Однако эта универсальная модель «политического субсидирования» не способна решить более глубокие «мягкие» проблемы, а именно: разрозненность межведомственных данных и узкие места в процессах. В результате новое оборудование может быть установлено, но общая эффективность логистической цепочки по-прежнему ограничена громоздкими, нецифровыми процессами взаимодействия.	Проблемы с импортом технологий в условиях санкций обусловлены прежней моделью развития, которая основывалась на «импорте технологий» из стран Западной Европы, подкрепляемом государственными «политическими субсидиями». Однако в условиях западных санкций эта модель быстро стала неэффективной: поставки ключевого оборудования были нарушены, а последующее обслуживание и техническая поддержка прекращены. Это выявило фатальную слабость общей модели: она не могла устранить риск перебоев с поставками технологий, вызванных геополитикой, и не могла способствовать созданию локальной, самодостаточной и контролируемой портово-технологической промышленной цепочки, подходящей для арктических условий.

Пояснение ключевых моментов:

1. Уникальная среда: Мурманский порт — типичный пример «ограничения номер один». Его полярные условия предъявляют особые требования к техническому оснащению, что является «слепой зоной», которую часто упускают из виду современные мировые исследования в области интеллектуальных портов.

2. Системные проблемы: Пример порта Санкт-Петербург наглядно иллюстрирует «ограничение номер два», а именно, что умный порт — это не простое накопление технологий, а системный проект, требующий разрушения информационной изоляции и достижения взаимодействия на всех этапах цепочки.

3. Ограничения модели: Примеры двух крупнейших портов в совокупности иллюстрируют «третье ограничение». Общая формула «импорт технологий + политические субсидии» оказывается неадекватной при столкновении со сложными проблемами системной координации Санкт-Петербурга или геополитическими рисками Мурманска, не предлагая решений для глубоко укоренившихся структурных проблем.

2.1 Основная логика интеллектуальных портов и интеллектуальных логистических систем

Суть интеллектуальных портов заключается в том, что «технологии расширяют возможности портовых узлов, тем самым способствуя интеллектуальной реконструкции всей логистической цепочки». Существующие исследования разделяют технологическую систему интеллектуальных портов на три уровня: базовый уровень (5G, Интернет вещей, спутниковое позиционирование), уровень приложений (автоматизированные портовые краны, беспилотные грузовики, интеллектуальные системы диспетчеризации) и уровень совместной работы (платформа обмена данными между портами, таможней и логистическими компаниями) . Среди них уровень совместной работы является ключом к интеллектуализации логистической системы. Шанхайский порт добился обмена данными в режиме реального времени между портами, таможней и железной дорогой через систему «единого окна», что сократило время трансграничной логистики на 35%, подтверждая роль «совместной работы с данными» в повышении эффективности системы[3].

(1) Базовый уровень: построение цифровой нейронной сети в условиях Арктики

В российской Арктике строительство базового слоя интеллектуальных портов тесно связано с особыми потребностями высокоширотных и низкотемпературных условий[4].

(a) Спутниковое позиционирование и связь: Арктический судоходный маршрут в основном опирается на систему ГЛОНАСС и многоспутниковую систему позиционирования для удовлетворения основных навигационных потребностей.

(b) Зондирование и передача данных с помощью Интернета вещей: ключевые навигационные данные, такие как ледовая обстановка и погода, собираются из множества источников информации, включая буи и судовые системы. Единая цифровая служба Северного морского пути (ЕДСП), запуск которой в коммерческую эксплуатацию изначально планировался в начале 2024 года, направлена на интеграцию этих ранее разрозненных данных. Эта платформа использует искусственный интеллект для анализа спутниковых изображений, значительно сокращая время планирования маршрута судна с нескольких часов до 5-7 минут, тем самым существенно расширяя возможности базовой информационной поддержки арктического судоходства.

(2) Уровень приложений: интеллектуальное оборудование и планирование полярных операций.На прикладном уровне российские арктические порты и связанная с ними инфраструктура пытаются развивать автоматизацию и интеллектуальные приложения.

(a) Автоматизация и интеллектуальная эксплуатация и техническое обслуживание: Проект модернизации Онежского судостроительного завода предусматривает внедрение роботизированных сварочных линий и автоматизированных подъёмных платформ. Одновременно с этим будет использоваться судовая метрологическая система для

предварительной оценки качества сборки конструкций на этапе судостроения, что позволит снизить риск возникновения проблем в будущем.

(b) Интеллектуальное планирование и оптимизация процессов: Транспортная группа FESCO фокусируется на повышении автоматизации и интеллектуальности процессов приёма, погрузки и разгрузки судов, а также работы контейнерных площадок на платформе «Цифровизация портов 2.0». «Росатом» через свою единую цифровую платформу предоставляет такие услуги, как отчётность о ледовой обстановке в режиме реального времени, мониторинг окружающей среды и обеспечение безопасности мореплавания.

(3) Уровень сотрудничества: устранение информационных барьеров в арктической логистике

Уровень сотрудничества является ключом к интеллектуализации российской арктической логистической системы и в настоящее время находится в центре внимания исследований, при этом основная задача заключается в разрушении «информационных бункеров» между учреждениями.

(a) Развитие механизма «единого окна»: Россия предприняла шаги по продвижению пилотной программы «Национального механизма единого окна». На Северном морском пути Единая цифровая сервисная платформа (ЕДСП), возглавляемая Росатомом, позиционируется как «единое окно» для региона, призванное предоставить судовладельцам единую точку входа для доступа к различным услугам, необходимым для навигации.

(b) Обмен данными и интеграция процессов: Российская таможенная система стремится к продвижению принципа «единого окна» для упрощения процедур и планирует в ближайшем будущем полностью перейти на безбумажный документооборот. На сухопутных пограничных переходах Россия также внедрила электронную систему очередей для транзитных грузовиков на основе принципа «единого окна» и других национальных электронных транспортных информационных систем для повышения эффективности таможенного оформления.

2.2 Современное состояние исследований российской логистической системы

Текущие исследования в российском секторе логистики сосредоточены на трех основных областях: во-первых, исследования логистического потенциала арктического судоходного маршрута, предполагающие, что увеличенное время навигации на этом маршруте сделает Россию новым евразийским морским хабом, но необходимо решить вопросы, связанные с ледокольными сооружениями портов и эффективностью работы в зимнее время. Во-вторых, исследования по координации логистики в рамках Евразийского экономического союза, указывающие на несоответствия в логистических стандартах между Россией, Казахстаном и Беларусью , таких как размеры контейнеров и таможенные процедуры , что приводит к потере 15% -20% трансграничной эффективности. В-третьих, исследования по модернизации логистической инфраструктуры, подчеркивающие необходимость разумной трансформации для смягчения старения российских железных дорог и устаревшего портового оборудования, но не предлагающие конкретных технических решений .

3. Реалистичная основа для разумной трансформации логистической системы России

3.1. Ориентировано на политику: проектирование на верхнем уровне проясняет направление трансформации

Россия сформировала систему поддержки политики «национальная стратегия + региональное планирование»: в 2021 году «Стратегия развития транспорта России 2030» обозначила «строительство интеллектуальных портов» в качестве приоритетной задачи и четко указала, что будет предоставлена 20% субсидия на инвестиции в автоматизированные терминалы, а также налоговые льготы и освобождения для исследований и разработок локальных технологий интеллектуальной логистики; в 2023 году «Программа развития логистики Евразийского экономического союза (2023–2027 годы)» предложила «создать единую платформу логистических данных для государств-членов» для предоставления

институциональных гарантий для России для подключения к евразийской трансграничной интеллектуальной логистике; в 2024 году Российское агентство по развитию Арктики запустило «Специальную программу «Арктический интеллектуальный порт», инвестировав 18 миллиардов рублей в строительство цифровых платформ для портов Мурманска и Архангельска, сосредоточившись на развитии функции «мониторинга ледовой обстановки в режиме реального времени + интеллектуального планирования судов»[5].В 2025 году президент России Путин на пленарном заседании X Восточного экономического форума во Владивостоке подчеркнул, что пропускная способность портов Дальнего Востока за последнее десятилетие увеличилась вдвое. Он заявил, что Россия будет и дальше содействовать скоординированному развитию Дальнего Востока, Сибири и Арктики, развивая трансарктический коридор[6].

На Восточном экономическом форуме Путин объявил о полномасштабном продвижении строительства трансарктического транспортного коридора, нацеленного на обеспечение круглосуточной работы этой северной цепочки поставок. Эта стратегия предполагает комплексную модернизацию наземной инфраструктуры, систем связи, навигационного оборудования, судоходных служб и систем реагирования на чрезвычайные ситуации. В частности , планируется модернизация портовых кластеров Арктики и Дальнего Востока, проектирование ледоколов нового поколения, а также полная реконструкция аэропортов и посадочных площадок. Путин подчеркнул, что недавно построенный мультимодальный транспортный узел «Артем» на Дальнем Востоке станет ключевым пунктом в преобразовании ландшафта арктической цепочки поставок.

3.2 Практическое исследование: сформированы две пилотные модели для портов-концентраторов

(1) Порт Санкт-Петербург: Автоматизация трансформации контейнерного терминала: первый в России автоматизированный контейнерный причал был введен в эксплуатацию в 2022 году. Были внедрены автоматизированные причальные краны и беспилотные грузовики немецкой компании Kalmar, что увеличило эффективность погрузки и разгрузки одного причала с 25 до 35 TEU/час и увеличило плотность штабелирования контейнеров на 20%. Однако из-за западных санкций в 2023 году основные датчики, необходимые для последующей трансформации двух причалов, не могли быть импортированы, и период строительства был отложен до 2025 года[7].

(2) Мурманский порт: Цифровая платформа арктической логистики: «Система мониторинга арктической логистики» была запущена в 2023 году. Она объединяет данные спутникового позиционирования ГЛОНАСС, данные метеорологической службы о ледовой обстановке и данные судовой АИС для обеспечения позиционирования в режиме реального времени и предупреждения о задержках при арктическом судоходстве. Однако платформа охватывает только порты в России и не подключена к системам порта Тромсё в Норвегии и порта Оулу в Финляндии. Отслеживание трансграничных грузов по-прежнему требует ручного подключения, а задержка обновления информации составляет до 4 часов.

3.3 Поддержка спроса: Спрос на интеллектуальную трансграничную логистику значительно возрос.

Рост торговли в рамках Евразийского экономического союза и российско-китайское логистическое сотрудничество обусловили необходимость интеллектуальной модернизации российской логистической системы: в 2023 году объём торговли между государствами-членами Евразийского экономического союза увеличился на 15% в годовом исчислении, а объём трансграничных грузоперевозок между Китаем и Россией увеличился на 22% в годовом исчислении. Распределительные центры китайской компании по производству бытовой техники Haier и автомобильной компании Geely в России выдвинули требование о «визуализации логистической информации», но существующая система может предоставлять только «время отправления/прибытия» и не может удовлетворить требованиям «локации в реальном времени + предупреждения об аномальных ситуациях»[8].

4. Основные проблемы интеллектуальной трансформации логистической системы России

Российские исследования и разработки в области технологий интеллектуальных портов сосредоточены на общих сценариях, игнорируя особенности низкотемпературных условий Арктики: большая часть существующего автоматизированного оборудования импортируется из регионов с умеренным климатом, а частота отказов достигает 30% при температуре ниже -25°C; местные предприятия могут производить только базовое логистическое программное обеспечение, а арктическое оборудование полностью зависит от импорта. В 2023 году ЕС включил «интеллектуальное оборудование для арктических портов» в свой санкционный список, что помешало модернизации модуля прогнозирования ледовой обстановки цифровой платформы Мурманского порта[9].

Логистическая инфраструктура России характеризуется «централизованными хабами и отстающим общим развитием»: Что касается портов, только пять портовых хабов, включая Санкт-Петербург и Мурманск, имеют уровень покрытия IoT-устройствами более 30%, в то время как уровень цифровизации порта Владивосток составляет менее 10%, и для подсчета товаров по-прежнему используется ручной подсчет; Что касается железных дорог, «цифровая система диспетчеризации» РЖД охватывает только европейскую часть, в то время как азиатская часть по-прежнему полагается на ручную диспетчеризацию, а уровень пунктуальности поездов составляет всего 68%; Что касается пограничных переходов, из 12 сухопутных пограничных переходов между Россией и Казахстаном только 3 внедрили «электронное таможенное декларирование», в то время как остальные по-прежнему используют бумажные процедуры, при этом время таможенного оформления составляет до 48 часов, что в 3 раза больше, чем в аналогичных портах Китая[10].

Россия сталкивается с проблемой «недостаточной подготовки кадров и серьёзной утечки мозгов»: в сфере образования только восемь университетов страны предлагают специальности, связанные с «интеллектуальной логистикой», с годовым объёмом обучения менее 500 человек. Курсы сосредоточены на теории, не уделяя должного внимания практическим аспектам, таким как эксплуатация и обслуживание автоматизированного оборудования и анализ больших данных. Что касается утечки мозгов, после 2022 года около 15% специалистов в области ИТ-логистики уехали в такие страны, как ЕС и ОАЭ. В «Арктической системе мониторинга логистики» в порту Мурманск в 2023 году произошло три сбоя из-за нехватки персонала для эксплуатации и обслуживания. Самый длительный сбой в работе системы составил 12 часов.

5. Рекомендации по политике разумной трансформации логистической системы России

России необходимо переключить внимание на НИОКР-технологии, адаптированные к арктическим условиям: во-первых, следует создать «Специальный фонд интеллектуальной логистики в Арктике» для поддержки отечественных компаний в разработке беспилотных грузовиков, устойчивых к морозу -30 ℃, и алгоритмов прогнозирования ледовой обстановки в режиме реального времени; во-вторых, следует создать «Совместную отраслево-университетско-исследовательскую лабораторию» для интеграции исследований низкотемпературных материалов Московского государственного университета путей сообщения и испытательных ресурсов на местах порта Санкт-Петербург для проведения ключевых технологических исследований, таких как «холодостойкие датчики» и «интеллектуальные системы предотвращения препятствий для судов в ледовых районах», чтобы сформировать дифференцированные технологические преимущества .

Под руководством Министерства транспорта России совместными усилиями портов, железных дорог, таможенных служб и логистических компаний была создана «Общероссийская интеллектуальная логистическая платформа». Основные функции платформы включают три аспекта: во-первых, «взаимодействие данных», которое унифицирует стандарты интерфейса для обеспечения обмена данными о погрузке и

разгрузке в порту, расписанием движения поездов и данными таможенного оформления в режиме реального времени; во-вторых, «комплексное обслуживание», позволяющее грузовладельцам осуществлять весь процесс бронирования, таможенного декларирования, отслеживания и взаиморасчётов через платформу, что позволит сократить время трансграничной логистики на 25%; и, в-третьих, «арктический модуль», который объединяет функции раннего оповещения о ледовой обстановке и планирования движения ледоколов для оптимизации эффективности грузоперевозок на арктических морских маршрутах.

Чтобы решить проблему нехватки талантов, нам необходимо «привлекать и развивать таланты одновременно»: во-первых, мы должны внедрить «план возвращения талантов», чтобы предоставить жилищные субсидии и вознаграждения за НИОКР для возвращающихся талантов в сфере ИТ-логистики; [11] во-вторых, мы должны расширить масштаб местного обучения, добавить специальность «умная логистика» в 20 вузах и создать учебные базы с такими компаниями, как Санкт-Петербургский порт и FESCO, чтобы предлагать практические курсы, такие как эксплуатация и обслуживание автоматизированного оборудования и анализ больших данных[12],в-третьих, мы должны проводить профессиональную подготовку и предоставлять обучение интеллектуальным технологиям для существующих специалистов по логистике .

6. Выводы исследования

Интеллектуальная трансформация логистической системы России – неизбежный выбор для подключения к глобальной цепочке поставок и раскрытия потенциала арктических судоходных маршрутов. Однако в настоящее время она сталкивается с тройной проблемой: технологической, организационной и экологической. России необходимо продвигать эту трансформацию, следуя трёхмерному пути: «технологические прорывы в локализации + совместная реструктуризация организаций + улучшение экологической поддержки». Ключевым направлением является разработка специализированных технологий для арктического сценария, создание платформы трансграничного обмена данными между Евразией и формирование системы управления кадрами, объединяющей промышленность, академическую среду и исследования, формируя таким образом модель трансформации, адаптированную к особенностям высокоширотных регионов и геополитическим условиям.

С расширением арктического судоходного маршрута и углублением сотрудничества между Китаем и Россией в рамках инициативы «Один пояс, один путь» российская логистическая система откроет новые возможности для интеллектуальной трансформации: с одной стороны, строительство арктических интеллектуальных портов может стать прорывом в трансформации, формируя «Арктический логистический цифровой коридор» и способствуя повышению эффективности логистики во всем регионе; с другой стороны, Китай и Россия могут осуществлять углубленное сотрудничество в таких областях, как технологии интеллектуальной логистики и создание трансграничных платформ данных, содействовать интеллектуальной модернизации евразийской трансграничной логистической системы и служить примером для трансформации логистики в высокоширотных регионах по всему миру.

Список источников

1. ЮНКТАД. «Умные порты: тенденции и практика цифровизации морской логистики». Женева: Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию .URL:.https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_ru.pdf(дата обращения:2024г)

2. Мишарин А. С., Евсеев О. В. 2013. №2 (45). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualizatsiya-transportnoy-strategii-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2030-goda (дата обращения: 18.11.2025).

3. Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Доклад о развитии

трансграничной логистики в России в 2023 году [R]URL:https://techpro.hse.ru/mirror/pubs/share/1072285163.pdf (дата обращения:2024г)

4. Родриг Дж. П., Ноттебум Т., Паллис А. А. География интеллектуальных портов: глобальная перспектива [J]. URL:https://www.marketresearchintellect.com/ru/blog/smart-ports-revolution-transforming-maritime-operations-with-technology/(дата обращения:2023г)

5. Российское агентство по развитию Арктики. Специальная программа «Умные порты в Арктике» (2024–2030 гг.) [R]. М.: Российское агентство по развитию Арктики. URL: https://arctic.gov.ru/(дата обращения:2024г)

6. Пленарное заседание X Восточного экономического форума URL:http://kremlin.ru/events/president/news/77927(дата обращения: 05.09.2025).

7. Администрация порта Санкт-Петербург. Отчет о ходе реализации программы интеллектуальной трансформации порта Санкт-Петербург в 2023 году[R]URL:https://spb.vedomosti.ru/economics/articles/2024/01/19/1015883-gruzooborot-bolshogo-porta-sankt-peterburg(дата обращения:2024г)

8. Евразийская экономическая комиссия. Отчет об оценке координации логистики в Евразийском экономическом союзе за 2023 год [R]. Москва: Евразийская экономическая комиссия. URL: https://eec.eaeunion.org/(дата обращения:2024г)

9. Петрова Вера Ивановна Влияние интеллекта на развитие личности // Современное педагогическое образование. 2020. №9. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-intellekta-na-razvitie-lichnosti (дата обращения: 20.11.2025).

Финогенова Евгения Алексеевна Синергетический эффект: подходы к определению и классификация // Вестник науки и образования. 2017. №5 (29). URL:https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-effekt-podhody-k-opredeleniyu-i-klassifikatsiya (дата обращения: 20.11.2025)

11. Минобрнауки России. Доклад о формировании программ высшего образования и развитии талантов в России, 2023 [R]. М.: МинобрнаукиРоссии.URL:https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/84010/(дата обращения:2024г)

12. Транспортная группа FESCO. Годовой отчет 2024[R]. URL:https://ar2024.fesco.ru/(дата обращения:2024г)

Сведения об авторах

Ли Цинган, бакалавр экономики, гр. Б1124-38.03.01ин, ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», ШЭМ, г. Владивосток, Россия
Биньчжоу, провинция Шаньдун, Китай

Дун Юэ, бакалавр департамента менеджмента и предпринимательства, Дальневосточного федерального университета (ДВФУ), г. Владивосток, Россия
Циндао, провинция Шаньдун, Китай

Юй Юйлинь, бакалавр департамента менеджмента и предпринимательства, Дальневосточного федерального университета (ДВФУ), г. Владивосток, Россия
город Ляньюньган, провинция Цзянсу, Китай

Научный руководитель

Лихачева Валентина Владимировна, кандидат технических наук, доцент департамента прикладной экономики, Школа Экономики и менеджмента, ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», г. Владивосток, Россия

Information about the authors

Li Qinggang, bachelor of Arts in Economics, Group B1124-38.03.01in, Far Eastern Federal University, School of Economics and Management, Vladivostok, Russia

Binzhou, Shandong Province, China
Dong Yue, bachelor of Arts in Management and Entrepreneurship, Far Eastern Federal University (FEFU), Vladivostok, Russia
Qingdao, Shandong Province, China
Yu Yulin, bachelor of Arts in Management and Entrepreneurship, Far Eastern Federal University (FEFU), Vladivostok, Russia
Lianyungang City, Jiangsu Province, China

Scientific supervisor

Likhacheva Valentina Vladimirovna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Applied Economics, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

УДК 004.89
DOI 10.26118/2782-4586.2025.77.23.028

Мурлин Алексей Георгиевич
Кубанский государственный технологический университет
Колесников Даниил Сергеевич
Кубанский государственный технологический университет
Бгане Аскер Асланович
Кубанский государственный технологический университет

Использование нейросетей при решении задач оптимизации

Аннотация. Данная статья посвящена актуальным методам использования нейронных сетей для решения задач оптимизации. Особо отмечается прямая экономическая выгода от их применения: нейросети позволяют значительно сокращать издержки, повышать эффективность использования ресурсов и максимизировать ключевые финансовые показатели. Выделяются их главные достоинства: способность работать с огромными массивами данных, находить сложные, нелинейные связи и приспосабливаться к меняющейся среде. Исследуются различные архитектуры нейросетей, включая многослойные перцептроны, сверточные, рекуррентные и комбинированные модели. Особое внимание уделяется процессам обучения и методам регуляризации. Приводятся примеры успешного внедрения в логистике, финансах и промышленности. Подчеркивается эффективность нейросетевых подходов и их потенциал для дальнейшего развития в практических сферах.

Ключевые слова: нейронные сети, градиентный спуск, машинное обучение, искусственный интеллект, стохастическая оптимизация, многокритериальные задачи, обучение модели, глубинное обучение, адаптивные алгоритмы.

Murlin Alexey Georgievich
Kuban State University of Technology
Kolesnikov Daniil Sergeevich
Kuban State University of Technology
Bgane Asker Aslanovich
Kuban State University of Technology

The use of neural networks in solving optimization problems

Abstract. This article is devoted to current methods of using neural networks to solve optimization problems. The direct economic benefits of their use are highlighted: neural networks can significantly reduce costs, increase resource efficiency, and maximize key financial indicators. Their main advantages stand out: the ability to work with huge amounts of data, find complex, nonlinear relationships, and adapt to a changing environment. Various architectures of neural networks are being investigated, including multilayer perceptrons, precise, recurrent and combined models. Special attention is paid to learning processes and regularization methods. Examples of successful implementation in logistics, finance and industry are given. The effectiveness of neural network approaches and their potential for further development in practical areas is emphasized.

Key words: neural networks, gradient descent, machine learning, artificial intelligence, stochastic optimization, multi-criteria tasks, model learning, deep learning, adaptive algorithms.

В инженерном деле, экономике и IT постоянно возникают вопросы, связанные с поиском наилучшего варианта. Этот процесс, известный как оптимизация, нацелен на

выбор оптимального решения из всех возможных, принимая во внимание существующие рамки и условия, которые определяют, какие из решений являются допустимыми [1].

Суть подобных задач — подобрать значения управляемых параметров так, чтобы показатель эффективности системы, называемый целевой функцией, достиг своего пикового значения (наименьшего или наибольшего). Данная функция количественно связывает варьируемые параметры с итоговым результатом. Например, если стоит задача выбрать самый короткий путь, целевая функция будет описывать расстояние, которое нужно сократить.

Важно подчеркнуть, что поиск решения почти никогда не ведется без учета различных ограничений, формализованных через равенства или неравенства. Таким образом, модель оптимизации — это, по сути, поиск экстремального значения целевой функции внутри границ, очерченных этими правилами [1].

Проблема исследования заключается в принципиальном противоречии между стохастической природой нейросетей и требованием детерминированных решений в критически важных оптимизационных задачах.

Целью данного исследования является разработка и экспериментальное обоснование детерминированного нейросетевого алгоритма, преодолевающего стохастическую неопределённость за счёт гибридного подхода (нейросеть + аналитические методы), обеспечивающего воспроизводимые решения для трёх критически важных классов оптимизационных задач.

Для решения поставленной проблемы и достижения цели исследования предлагается комплексный подход, сочетающий теоретическое обоснование, алгоритмическую разработку и практическую верификацию.

Теоретико-аналитическая часть включает формализацию условий детерминированного поведения нейросетевых моделей в оптимизационных задачах. На основе методов выпуклого анализа и теории стохастической аппроксимации будут разработаны критерии устойчивости решений. Особое внимание уделяется доказательству теорем о сходимости гибридного алгоритма при различных типах ограничений.

Алгоритмическая разработка основана на синтезе глубоких нейросетей с гарантированно сходящимися оптимизационными процедурами. Предполагается создание специализированной архитектуры, где начальные слои осуществляют стохастическое исследование пространства решений, а финальные этапы реализуют детерминированную постобработку через интегрированные аналитические методы.

Экспериментальная валидация строится на трех уровнях тестирования: базовые benchmarks для верификации корректности реализации, промышленные кейсы для оценки практической применимости, и специально сконструированные вырожденные случаи для проверки устойчивости. Применяются оригинальные метрики, оценивающие не только точность решений, но и их воспроизводимость при многократных запусках [5].

Интерпретационный компонент исследования использует методы визуальной аналитики и топологического анализа данных для выявления закономерностей в работе гибридного алгоритма. Это позволит установить границы применимости подхода и выявить критические параметры, влияющие на детерминированность выходов.

Нейросети обладают уникальной способностью моделировать сложные зависимости благодаря своей архитектуре и принципам работы [3]. Так, например, при многослойной архитектуре (рис. 1). нейронные сети построены по принципу многоуровневой организации, где несколько вычислительных слоёв, состоящих из нейронов, последовательно обрабатывают поступающую информацию. С каждым новым уровнем происходит всё более глубокое и сложное преобразование данных, что даёт возможность выявлять абстрактные и сложные закономерности. Благодаря такому устройству, эти системы успешно справляются с анализом и моделированием сложных нелинейных зависимостей между различными параметрами.

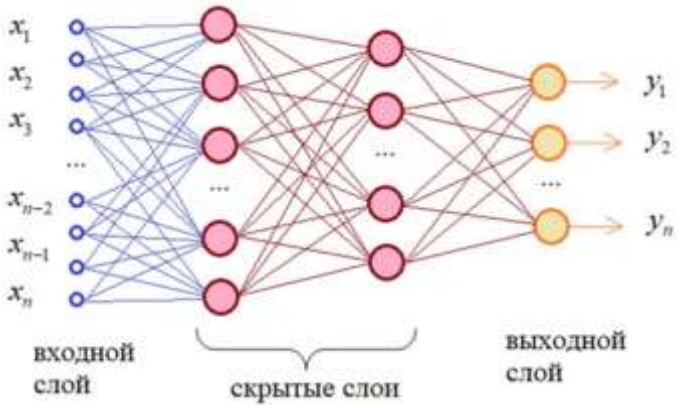


Рис. 1. Многослойная архитектура нейронных сетей

Работа нейронной сети стартует с входного слоя, который принимает исходные данные. На данном этапе информация не подвергается изменениям — она просто передаётся дальше по сети. Этот слой выполняет функцию посредника, обеспечивая поступление данных в более глубокие уровни модели, где происходит их основное преобразование.

Попадая во внутренние слои, информация подвергается интенсивному анализу. В ходе этого анализа система выявляет важные взаимосвязи и последовательно конструирует иерархию признаков — от простых элементов к сложным абстракциям [2]. Каждый нейрон в скрытом слое принимает информацию от нейронов предыдущего слоя и использует веса, которые определяют степень важности каждого входа. Результаты вычислений, полученные от нейронов, затем передаются на следующий слой, а процесс обработки повторяется на каждом последующем уровне.

Каждый нейрон в скрытых слоях, кроме того, применяет определённую функцию активации, которая помогает сети моделировать нелинейные зависимости.

Нейросеть продолжает этот процесс до последнего слоя, который является выходным. В выходном слое происходит подведение итогов вычислений и получение ответа, будь то классификация объекта, прогнозирование значений или любое другое требуемое действие [3]. Мощность нейронной сети во многом определяется числом ее внутренних слоев. Добавление новых уровней обработки позволяет системе выявлять все более тонкие и комплексные зависимости в исходной информации, выстраивая многоступенчатую систему признаков.

Сильной стороной таких моделей является их обучение на обширных данных [4]. В основе этого подхода лежит самонастройка — процесс, в ходе которого алгоритм независимо обнаруживает, исследует и систематизирует скрытые закономерности. В отличие от стандартных методов, где инженерам приходится вручную создавать признаки, нейросети сами находят сложные паттерны, что делает анализ более результативным и сокращает объем подготовительной работы.

Эта особенность крайне востребована в оптимизационных задачах, где связи между параметрами часто носят нелинейный, многофакторный и плохо поддающийся формализации характер. Классические алгоритмы в таких условиях не всегда справляются, поскольку не могут охватить всю палитру скрытых факторов, определяющих итоговый показатель.

Обучаясь на больших выборках, нейросети фиксируют даже слабые и косвенные корреляции. Это открывает широкие возможности для их применения в прогнозировании, анализе комплексных процессов и создании адаптивных моделей, чутко реагирующих на изменения входных данных [4].

В процессе обучения нейронная сеть учится распознавать сложные и неочевидные на первый взгляд закономерности (табл. 1). К примеру, она может выявить, каким образом разнородные факторы — такие как изменения погоды, динамика рынка или предпочтения

пользователей — воздействуют на итоги оптимизации.

Таблица 1. Сравнение нейросетей с обучением на больших данных и традиционных алгоритмов

Критерий	Нейросети	Традиционные методы
Обработка скрытых закономерностей	Автоматически выявляют сложные связи	Требуют ручного описания правил
Зависимость от объема данных	Чем больше данных — тем лучше результаты	Эффективность ограничена моделью
Учет неочевидных взаимосвязей	Способны находить нелинейные зависимости	Работают с явными параметрами
Пример применения	Прогнозирование рыночных трендов	Линейная регрессия продаж

Для изучения проблематики статьи был разработан рабочий прототип нейронной сети, способной решать оптимизационную задачу классического типа.

Задача заключается в оптимизации сочетания параметров технических объектов, в частности конструкции автомобиля с целью снижения веса (что улучшает топливную эффективность) и одновременно повышения уровня безопасности (что требует усиленной конструкции). Это многоцелевая задача, поскольку цели противоречат друг другу, так как снижение веса часто означает использование более легких, но менее прочных материалов.

Реализованная нейросеть (рис. 2, 3) используется для анализа и прогнозирования характеристик различных материалов и конструктивных элементов автомобиля, таких как рама, кузов и подвеска и др., с учетом множества факторов: материала, жесткости, веса, устойчивости к столкновениям и других. Для изучения уровни безопасности каждой машины бралась информация из EURO NCAP (специальная организация, ежегодно анализирующая машины на безопасность в результате ДТП и краш-тестов). Информация о входных признаках модели каждой машины получена непосредственно от производителей.

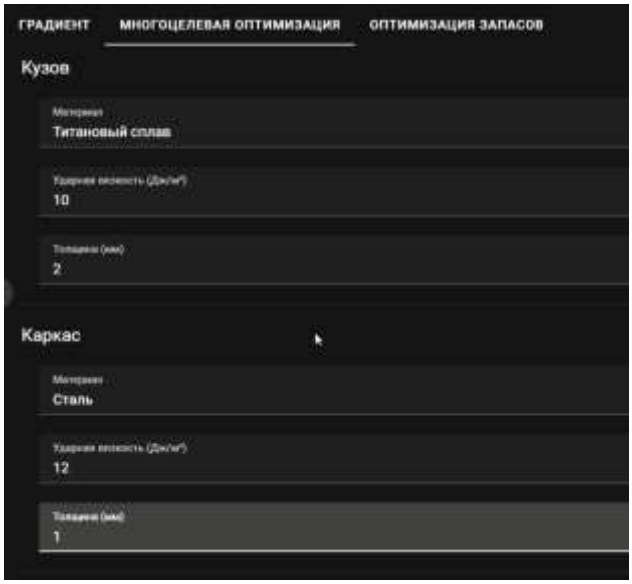


Рис. 2. Решение многоцелевой оптимизационной задачи

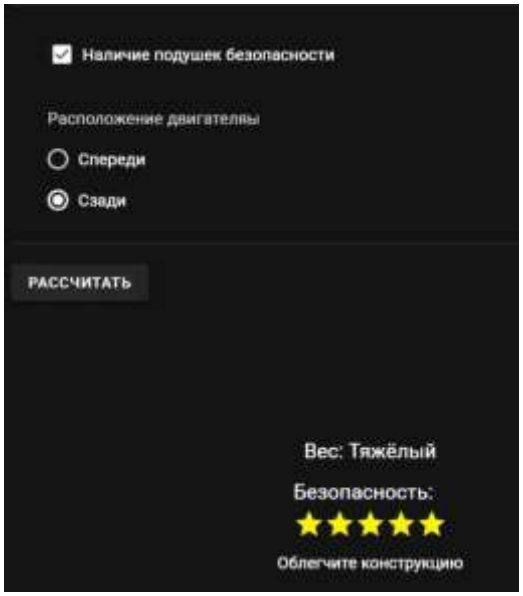


Рис. 3. Результат анализа конструкции автомобиля искусственной нейронной сетью

Основное достоинство нейросетей – их способность быстро приспосабливаться к меняющимся условиям. В отличие от устаревших методов, которые оперируют статичными данными, нейросети анализируют постоянно обновляющуюся информацию, обнаруживая сложные взаимосвязи и скрытые тренды, например, в колебаниях спроса. Это позволяет принимать более взвешенные решения при управлении запасами.

Благодаря способности к самообучению и постоянной корректировке прогнозов, нейросети обеспечивают гибкость в принятии решений. Они оперативно реагируют на изменения на рынке, уменьшая риски и оптимизируя бизнес-процессы в режиме реального времени.

Нейросети уже продемонстрировали свою эффективность в оптимизации, и с развитием искусственного интеллекта и увеличением вычислительных ресурсов их возможности будут только расширяться. С каждым годом применение нейросетей становится все более эффективным, открывая новые горизонты для адаптивного управления и оптимизации бизнес-процессов.

Список источников

1. Антонов, В. В. Интеллектуальный метод поддержки принятия решений в типовой ситуации / В. В. Антонов, К. А. Конев // Онтология проектирования. – 2021. – Т. 11, No 1(39). – С. 126–136. – DOI 10.18287/2223-9537-2021-11-1-126-136.

2. Сегаран, Т. Программируем коллективный разум. – Пер. с англ. / Т. Сегаран. – СПб.: Символ-Плюс, 2008. – 368 с.

3. Дилигенский, Н. В. Нечеткое моделирование и многокритериальная оптимизация производственных систем в условиях неопределенности: технология, экономика, экология / Н. В. Дилигенский, Л. Г. Дымова, П. В. Севастьянов. – М. : Изд-во Машино-строение – 1, 2004. – 397 с.

4. Ярушкина, Н. Г. Интеллектуальный анализ временных рядов. / Н. Г. Ярушкина, Т. В. Афанасьева, И. Г. Перфильева. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 320 с.

5. Гладков, Л. А. Генетические алгоритмы / Л. А. Гладков, В. В. Курейчик, В. М. Курейчик. – 2010.

Сведения об авторах

Мурлин Алексей Георгиевич, к.т.н, доцент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет (КубГТУ)», Краснодар, Россия

Колесников Даниил Сергеевич, студент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный

технологический университет (КубГТУ)», Краснодар, Россия
Бгане Аскер Асланович, студент, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет (КубГТУ)», Краснодар, Россия

Information about the authors

Murlin Alexey Georgievich, PhD., associate professor, KubSTU, Krasnodar, Russia
Kolesnikov Daniil Sergeevich, student, KubSTU, Krasnodar, Russia
Bgane Asker Aslanovich, student, KubSTU, Krasnodar, Russia

УДК 657
DOI 10.26118/2782-4586.2025.11.70.029

Елена Зулфаровна Глазунова
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Зосимова София Дмитриевна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Сергеева София Васильевна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Этика в бухгалтерском учете: анализ принципов, вызовов путей и совершенствования

Аннотация. В данной статье проводится комплексный анализ роли профессиональной этики в системе бухгалтерского учета. Исследуются исторические и теоретические предпосылки формирования этических требований к профессии, детально раскрываются фундаментальные принципы, закрепленные в международных и национальных кодексах этики. На реальных примерах из практики демонстрируются типичные нарушения этических норм и их последствия для компаний и общества в целом. В работе также идентифицируются основные угрозы соблюдению этических принципов, такие как конфликт интересов, угроза шантажа и личной заинтересованности, и предлагаются конкретные меры по их предотвращению и минимизации. Особое внимание уделяется методологическим подходам к интеграции этических стандартов в систему подготовки и непрерывного образования бухгалтерских кадров. Статья предназначена для научных работников, практикующих бухгалтеров, аудиторов, преподавателей и студентов экономических специальностей.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, профессиональная этика, кодекс этики, фундаментальные принципы, конфиденциальность, независимость, угрозы соблюдению, профессиональные ценности, бухгалтерская профессия, общественные интересы.

Elena Zulfarovna Glazunova
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Sofia Dmitrievna Zosimova
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Sofia Vasilievna Sergeeva
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Ethics in Accounting: analysis of principles, challenges, ways and improvements

Annotation. This article provides a comprehensive analysis of the role of professional ethics in the accounting system. It examines the historical and theoretical underpinnings of the development of ethical requirements for the profession, detailing the fundamental principles enshrined in international and national codes of ethics. Real-world examples are used to demonstrate typical violations of ethical standards and their consequences for companies and society as a whole. The paper also identifies key threats to ethical compliance, such as conflicts of interest, blackmail, and self-interest, and proposes specific measures to prevent and minimize them. Particular attention is given to methodological approaches to integrating ethical standards into the training and continuing education of accounting professionals. This article is intended for researchers, practicing accountants, auditors, teachers, and students majoring in economics.

Keywords: accounting, professional ethics, code of ethics, fundamental principles, confidentiality, independence, compliance threats, professional values, accounting profession, public interest.

Отличительным признаком профессии бухгалтера является принятие обязательства действовать в интересах общества [1, с. 224]. Ответственность профессионального бухгалтера простирается значительно дальше удовлетворения потребностей отдельного клиента или работодателя; он выступает гарантом достоверности финансовой информации, от которой зависят стабильность рынка, доверие инвесторов и эффективное функционирование экономики в целом. В условиях усложнения финансовых инструментов, глобализации бизнеса и ужесточения регуляторных требований этическая составляющая профессиональной деятельности бухгалтера приобретает критическое значение.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей частотой и масштабом финансовых скандалов, в основе которых нередко лежат не технические ошибки, а именно этические провалы – сознательное искажение отчетности, манипуляции данными, злоупотребление доверенной информацией. Эти инциденты наносят колоссальный репутационный и финансовый ущерб не только конкретным компаниям, но и подрывают доверие ко всей бухгалтерской профессии. В связи с этим, формирование системы этических ориентиров и механизмов их внедрения в повседневную практику становится не просто рекомендацией, а насущной необходимостью.

Целью исследования является систематизация теоретических основ профессиональной этики в бухгалтерском учете, выявление характерных этических нарушений на основе анализа практических кейсов и разработка научно-обоснованных рекомендаций по укреплению этических стандартов в профессиональной деятельности.

Методологической основой исследования послужили общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход, а также метод case-study (анализа конкретных ситуаций) для изучения реальных примеров этических нарушений.

Профессиональная этика бухгалтера представляет собой систему моральных принципов и стандартов, регулирующих его поведение в процессе профессиональной деятельности [2, с. 45]. Она является неотъемлемой частью общей корпоративной культуры и социальной ответственности бизнеса. В отличие от общечеловеческой морали, профессиональная этика формализована и закреплена в специализированных кодексах, разрабатываемых профессиональными объединениями, такими как Международная федерация бухгалтеров (IFAC), Институт профессиональных бухгалтеров России и другие [3].

Исторически необходимость в этике возникла как ответ на потребность в унификации поведения представителей профессии, призванной служить общественным интересам. Как справедливо отмечает В.Б. Ивашкевич, бухгалтерская профессия несет ответственность за поддержание высочайших этических стандартов перед обществом в целом [1, с. 225]. Это «общественное доверие» является основным капиталом профессии, утрата которого ведет к ее дискредитации.

Концептуальной основой подавляющего большинства национальных кодексов этики служит Кодекс этики, разрабатываемый Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (IESBA) при IFAC. Данный документ обеспечивает целостный подход к этике, основанный не на простом перечислении запретов, а на применении концептуальных рамок, позволяющих специалисту самостоятельно оценивать риски и принимать взвешенные решения [4].

Согласно Кодексу этики IESBA, который был принят в том числе и профессиональными сообществами в России и странах СНГ, все профессиональные бухгалтеры обязаны соблюдать пять фундаментальных принципов [4-5].

Таблица 1 – Фундаментальные принципы профессиональной этики бухгалтера

Принцип	Содержание	Практическое применение
Порядочность (Честность)	Бухгалтер должен быть прямолинеен и честен во	Практическое применение

	всех профессиональных и деловых отношениях.	
Объективность	Бухгалтер не должен допускать предвзятости, конфликта интересов либо оказания давления на его профессиональное суждение.	Требует неучастия в подготовке заведомо ложных или вводящих в заблуждение отчетов.
Профессиональная компетентность и должная тщательность	Обязанность поддерживать знания и навыки на уровне, обеспечивающем качественное предоставление услуг, и действовать в соответствии с профессиональными стандартами.	Принятие взвешенных решений, не обусловленных личной финансовой заинтересованностью или влиянием руководства.
Конфиденциальность	Обязанность не разглашать информацию, полученную в ходе профессиональной деятельности, без надлежащих полномочий.	Защита финансовых данных клиентов/компании от несанкционированного доступа, неиспользование информации в личных целях.
Профессиональное поведение	Соблюдение законов и нормативных актов, избежание действий, которые могут дискредитировать профессию.	Следование не только букве, но и духу закона, поддержание репутации профессии своими действиями.

Эти принципы являются взаимосвязанными и взаимодополняющими. Нарушение одного из них, как правило, влечет за собой нарушение других. Например, утрата объективности неизбежно бросает тень на честность бухгалтера и его профессиональное поведение в целом.

В практической деятельности бухгалтера постоянно возникают обстоятельства, создающие угрозы соблюдению фундаментальных принципов. Кодекс этики IESBA классифицирует основные виды таких угроз и предлагает подход к их устранению:

1) Угроза личной заинтересованности возникает, когда финансовый или иной интерес бухгалтера может недопустимо повлиять на его суждения или поведение. Пример: владение акциями компании-клиента или зависимость от премии, связанной с определенными финансовыми показателями [5].

2) Угроза самоконтроля появляется, когда бухгалтеру приходится оценивать результаты собственной предыдущей работы или суждения, вынесенного другим лицом в той же организации. Пример: проверка аудитором операции, которую он ранее самостоятельно отражал в учете, будучи главным бухгалтером.

3) Угроза заступничества имеет место, когда бухгалтер, отстаивая позицию клиента или работодателя, доходит до границы, за которой его объективность может быть поставлена под сомнение. Пример: агрессивное лоббирование спорного метода учета, который завышает прибыль, но не имеет однозначного обоснования в стандартах.

4) Угроза близкого знакомства обусловлена личными или семейными отношениями с клиентом или сотрудником компании, которые могут привести к излишней снисходительности или соглашательству. Пример: проведение аудита компании, где финансовым директором работает близкий родственник бухгалтера.

5) Угроза шантажа (запугивания) существует в случае, когда бухгалтера прямо или косвенно принуждают к неэтичным действиям с помощью угроз (реальных или мнимых) [5]. Пример: давление со стороны руководства с угрозой увольнения, если бухгалтер откажется подписать отчетность с нарушениями.

Для противодействия угрозам Кодекс этики предписывает бухгалтеру:

1) Выявить и оценить значимость угрозы.

2) Применить меры предосторожности, чтобы устранить угрозу или снизить ее до приемлемого уровня.

В случае, если угроза является неприемлемой и не может быть устранена надлежащими мерами, отказаться от выполнения задания, прекратить профессиональные отношения или иным образом разрешить ситуацию [4-5]. К мерам предосторожности относятся: независимые рецензии работы, ротация кадров, установление четких внутренних политик и процедур соблюдения этики, обращение за консультацией к вышестоящему руководству или в независимую инстанцию (комитет по аудиту, профессиональную ассоциацию).

Теоретические положения ярко иллюстрируются примерами из практики, демонстрирующими, к каким последствиям приводит пренебрежение этическими принципами. Примером нарушения принципа честности и объективности является кейс «Американской студенческой торговой корпорации (ЭйСиЭс)».

Ситуация, описанная в учебных материалах по бухгалтерской этике, является хрестоматийным примером прямого обмана [3]. В данном случае руководство компании, стремясь выполнить завышенные прогнозы по продажам, в конце декабря отгрузило товары торговым представителям на 20 миллионов долларов, не имея реальных заказов от конечных покупателей. Данные отгрузки были некорректно отражены в учете как реализация, хотя по условиям соглашения представители имели право вернуть непроданный товар (консигнация) [3].

Нарушенные принципы: в первую очередь, честность – регистрация мнимых продаж является заведомым обманом пользователей отчетности. Также нарушен принцип объективности, поскольку суждение бухгалтеров было искажено давлением руководства, заинтересованного в получении бонусов.

Виды угроз: имела место угроза шантажа (давление на бухгалтеров) и угроза личной заинтересованности (связь отчетной прибыли с бонусами сотрудников).

Последствия: когда в январе-феврале большая часть товаров была возвращена, компания не смогла выполнить свои обязательства и обанкротилась. Должностные лица были признаны виновными в мошенничестве [3]. Данный случай показывает, что этические нарушения, направленные на краткосрочное улучшение показателей, ведут к катастрофическим долгосрочным последствиям.

Современный экзаменационный кейс для бухгалтеров (DipIFR) моделирует ситуацию, в которой бухгалтер-стажер получает от финансового директора письмо с прямым указанием выбирать при подготовке отчетности такие оценочные значения, которые максимизируют прибыль [5]. В письме содержится прозрачный намек на то, что выполнение этой просьбы положительно скажется на ежегодной аттестации и размере премии стажера.

Нарушенные принципы:

1) Честность и объективность: просьба финансового директора является прямым подстрекательством к искажению отчетности. Согласие стажера привело бы к нарушению обоих принципов.

2) Профессиональная компетентность: возникает вопрос, обладает ли стажер достаточной квалификацией, чтобы противостоять такому давлению и отстаивать правильные методологические подходы.

3) Конфиденциальность: при обращении за советом к другу из другой компании существует риск разглашения конфиденциальной информации работодателя [5].

Виды угроз: в данной ситуации стажер сталкивается одновременно с угрозой шантажа (давление со стороны руководителя, влияющее на оценку и сохранение работы) и угрозой личной заинтересованности (прямая финансовая заинтересованность в результате искажения отчетности) [5].

Рекомендуемые действия: в таком случае стажер должен отказаться от следования указанию, зафиксировать этот факт и обратиться за консультацией к непосредственному руководителю финансового директора, в комитет по аудиту или в службу комплаенс, если таковые имеются. Ключевой мерой предосторожности является независимый контроль и рецензирование подготовленной стажером отчетности более опытным и независимым коллегой.

Для минимизации этических рисков необходима системная работа на нескольких уровнях.

Образовательный уровень. Изучение профессиональной этики должно быть интегрировано в программы подготовки и сертификации бухгалтеров не как второстепенная дисциплина, а как стержневой элемент профессионализма [6]. Обучение должно строиться на разборе реальных кейсов, что позволит будущим специалистам развивать навыки распознавания и разрешения этических дилемм.

Организационный уровень. Компании должны внедрять и поддерживать эффективные внутренние системы контроля, включая:

1) Четкий «Кодекс деловой этики», доведенный до сведения всех сотрудников.
2) Создание «горячих линий» для анонимного сообщения о нарушениях.
3) Обеспечение поддержки со стороны высшего руководства и совета директоров.
4) Регулярное обучение сотрудников по вопросам этики и законодательства.

Профессионально-регулятивный уровень. Профессиональные ассоциации бухгалтеров должны играть активную роль в мониторинге соблюдения этических норм, проведении дисциплинарных разбирательств и предоставлении консультаций своим членам по сложным этическим вопросам [6]. Важнейшей функцией ассоциаций является также актуализация кодексов этики в соответствии с вызовами времени, такими как развитие цифровых технологий и big data.

Проведенное исследование подтверждает, что профессиональная этика является не внешним атрибутом, а фундаментальной основой бухгалтерской профессии. Фундаментальные принципы честности, объективности, профессиональной компетентности, конфиденциальности и профессионального поведения формируют систему координат, которая позволяет бухгалтеру выполнять свою миссию служения общественным интересам.

Анализ реальных случаев демонстрирует, что пренебрежение этическими стандартами, даже под давлением обстоятельств, ведет к тяжелым последствиям, включая банкротство компаний, судебные разбирательства и потерю репутации. Идентифицированные в работе угрозы (личной заинтересованности, шантажа, самоконтроля и др.) требуют от бухгалтера постоянной бдительности и готовности применять адекватные меры предосторожности.

Укрепление этических устоев профессии возможно лишь через комплексный подход, сочетающий качественное образование, robust корпоративную культуру, активную роль профессиональных сообществ и личную ответственность каждого бухгалтера. Дальнейшие исследования в данной области могут быть сосредоточены на специфике этических вызовов в условиях цифровой трансформации экономики и применения искусственного интеллекта в бухгалтерском учете.

Список источников

1. Ивашкевич В.Б. Профессиональные ценности и этика в бухгалтерском учете и аудите: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

2. Кодекс этики профессиональных бухгалтеров – членов ИПБ России [утвержден Решением Президентского совета Некоммерческого партнерства «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России» (Протокол № 09/-07 от 26 сентября 2007 г.)]. – 2007. – 47 с.

3. Профессиональная этика и бухгалтерская профессия // Финансовый учет: [образовательный сайт]. – URL: https://fin-accounting.ru/basics/statements-standarts/professional-ethics-of-accountants.html (дата обращения: 20.10.2025).

4. Кодекс этики профессиональных бухгалтеров [принят Советом Национальной Ассоциации Бухгалтеров и Аудиторов Узбекистана 19 марта 2010 года] // НОРМА: информационно-правовой портал. – 2012. – URL: https://www.norma.uz/poleznaya_informaciya/kodeks_etiki_professionalnyh_buhgalterov (дата обращения: 20.10.2025).

5. Вопросы этики в экзаменационных заданиях DipIFR // ACCA Global: [официальный сайт]. – 2021. – URL: https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/dipifr-rus/exam_structure/technical-articles/DipIFR_ethics.html (дата обращения: 22.10.2025).

6. Этика и конфиденциальность в бухгалтерской профессии: ключевые аспекты успеха // Gbooh.ru: [электронный ресурс]. – URL: https://gbooh.ru/tpost/tc798e14i1-etika-i-konfidentsialnost-v-buhgaltersko (дата обращения: 22.10.2025).

Сведения об авторах

Глазунова Елена Зулфаровна, к.э.н., преподаватель кафедры цифровой экономики, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Зосимова София Дмитриевна, студент факультета цифровой экономики и массовых коммуникаций, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Сергеева София Васильевна, студент факультета цифровой экономики и массовых коммуникаций, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Information about the authors

Glazunova Elena Zulfarovna, Candidate of Economic Sciences, Lecturer, Department of Digital Economy, Volga State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Sofia Dmitrievna Zosimova, Student, Faculty of Digital Economics and Mass Communications, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

Sergeeva Sofia Vasilievna, Student, Faculty of Digital Economics and Mass Communications, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

УДК 331.5024.054; 93
DOI10.26118/2782-4586.2025.45.17.030

Егоров Петр Михайлович
Институт гуманитарных исследований и проблем малочисленных народов Севера Сибирского отделения РАН

Государственная политика привлечения молодежи к общественному производству в 1970-1980 гг: по материалам периодической печати Арктических районов Якутии

Аннотация. В статье рассматривается государственная стратегия по стимулированию участия молодежи в общественном производстве в 1970- 1980 ru. Исследование основано на анализе материалов, опубликованных в прессе арктических районов Якутской АССР.

Работа анализирует, как правительство стремилось привлечь молодых людей к трудовой деятельности и какие методы и инструменты использовались для достижения этой цели. Основное внимание уделяется отражению данной политики в региональных средствах массовой информации, что позволяет оценить ее эффективность и особенности реализации в условиях Крайнего Севера. В качестве источников информации используются статьи и публикации, представленные в периодической печати арктических районов Якутии. Это позволяет получить ценные сведения о подходах, применяемых для мотивации молодежи к участию в общественном производстве в данном регионе.

Ключевые слова: сельская молодежь Арктики, Якутия, общественно-политическая деятельность, молодежная политика, периодическая печать.

Egorov Petr Mikhaylovich
Institute for Humanities Research and Indigenous Studies of the North Russian Academy of Sciences, Siberian branch

State policy of attracting youth to social production in the 1970-1980s: based on materials from the periodical press of the Arctic regions of Yakutia

Annotation. This article examines the state strategy for stimulating youth participation in social production in the 1970s and 1980s. The study is based on an analysis of materials published in the press in the Arctic regions of the Yakut ASSR.

The paper analyzes how the government sought to attract young people to the workforce and the methods and tools used to achieve this goal. A primary focus is on the coverage of this policy in regional media, allowing us to assess its effectiveness and the specifics of its implementation in the Far North. Articles and publications published in periodicals in the Arctic regions of Yakutia serve as sources of information. This provides valuable insight into the approaches used to motivate youth to participate in social production in this region.

Key words: Arctic rural youth, Yakutia, socio-political activities, youth policy, periodical press

Introduction

In the modern era, with the transition to market relations, a range of socioeconomic contradictions and everyday problems in the new Russia has intensified. Therefore, studying the political and social attitudes of rural youth has become increasingly urgent. Of particular interest is the study of the experience of Soviet government bodies and public organizations, primarily the Komsomol, in engaging young people in rural youth social and political activities. Applying this experience appears highly relevant in today's context.

Main results

In the Soviet Union during the 1970s and 1980s, young people at age 18 were formally able to influence politics through election campaigning and voting. They acquired the rights and responsibilities of citizenship and political participation. However, as we all know, the USSR was a one-party state until 1986. Consequently, the primary channel of political socialization was the Communist Party and communist ideology, and any deviation from the party line was punishable. Since the 1960s, the Soviet state has more actively pursued its youth policy aimed at the ideological education of young men and women. General decisions of the party, state, and Komsomol bodies (the CPSU Central Committee, the Komsomol Central Committee, and the USSR Council of Ministers) were adopted and published[5, p. 98].

The task of political and ideological education was entrusted to the Komsomol (Komsomol - an abbreviation of the All-Union Leninist Communist Youth Union). From its inception, the Komsomol became a political youth organization. Through it, the ideological education of young people was carried out; in modern parlance, social and political projects were implemented.

The modernization of Yakutia's economy, which began in the 1970s and 1980s, required the country's leadership to employ various methods to attract people to the sparsely populated and underpopulated Arctic regions of Yakutia. In addition to organized labor recruitment and the dispatch of specialists, mobilizations and conscriptions targeting the youngest and most able-bodied segments of the population became widespread. The region's socioeconomic development resulted in a high proportion of youth in the population. The proportion of working youth in the agricultural sector was 30.5%, while 25% of collective farmers were under 30 years of age. Every third worker on a state farm in the Yakut ASSR was young. However, of the republic's state farm workers, 8,300 were graduates of secondary schools, and only 900 had a vocational secondary education[3].

Consequently, the Komsomol was tasked with improving youth education—ensuring a close integration of ideological, political, labor, and moral education, taking into account all the specifics of contemporary rural development. The integration of training, education, and spiritual and physical development through work and socio-political activity could ensure that today's younger generation develops the desire and ability to engage in self-education, to align their desires and actions with social principles and norms, and with society's need for qualified agricultural personnel.

It was noted that, under the conditions of mature socialism, the tasks of ideological and moral education of the younger generation are not simplified. On the contrary, "one can speak of the increasing complexity of these tasks, of the life-driven need to seek more effective solutions to many seemingly obvious, familiar issues of work, education, and the upbringing of youth"[6, p. 9].

A study of the memoirs of rural youth from the 1970s and 1980s in the periodical press revealed that for that generation, membership in the Komsomol was desired and anticipated. Joining the All-Union Leninist Komsomol Youth Organization (VLKSM) was considered an honorable and voluntary act of community service.

There was a practice of mentoring less successful students with successful students. "I was tasked with expanding the organization during the school year. There were students willing to join, but they had to study hard. So, together we all set about improving their academic performance, and the Komsomol organization doubled in size"[8, p. 5].

The Komsomol committee monitored the academic performance of Komsomol members, and those receiving failing grades were summoned to meetings or given individual talks. In most cases, unsatisfactory grades were quickly corrected.

An important element of the socio-political activity of rural youth in Arctic Yakutia was the work of educating and equipping them with political knowledge. Thus, Komsomol members were tasked with political and ideological agitation among the population. "The Komsomol workload was like this: we were assigned one or two houses (the agitators called us), where we would go to read newspapers and report on what was happening in the country and in the region.

I remember well that my charges all had the same last name—Shulgovatoye, Semyon, and Prokopy. "Very polite, always willing to listen and even ask questions"[4. p.9.].

During the years of Soviet rule, the lives of the peoples of the Far North changed radically. These changes affected all aspects of their lives, including traditional forms of labor. Improved living conditions, mechanization of labor, and the emergence of new professions also affected reindeer herding. One of the main problems of this traditional sector of the national economy was the shortage of qualified herders.

The collapse of the traditional world, which inevitably followed modernization, led to a reluctance among young people to engage in traditional livelihoods such as reindeer herding, hunting, and fishing, and the emergence of a significant number of marginalized individuals in Yakut society, mostly former rural residents. Modernization processes in the Arctic regions of Yakutia gave rise to a mass of young people who had lost touch with traditional culture and had not yet had time to integrate into new social values and ideals. Reindeer herding required an influx of young people. However, young people were reluctant to work in reindeer herding herds. Some of them were alienated from the traditional labor of the northern peoples. Researchers noted that people raised in villages had difficulty adapting to the extreme conditions of the tundra. Adaptation to the new conditions was slow and difficult, as no one provided physical and psychological training for the youth.

The state made significant efforts to accustom northern youth to traditional labor, such as reindeer herding, fishing, and hunting. According to recollections, in the 1970s and 1980s, young people after school were sent en masse to work in reindeer herding brigades. State farm administrations, together with the committee of the primary Komsomol organization, held competitions between Komsomol youth teams. The winners were awarded free vacation packages abroad or within the Soviet Union, along with cash prizes. "Komsomol members were sent to the most important work sites: collecting firewood, cutting timber, and working in hayfields. All the Komsomol members from various organizations were taken away on reindeer sleds to be corralized and slaughtered. In the evening, after the reindeer count was complete, all of us young people would mount our sleds and race. At the end of the year, gatherings of reindeer herders, top workers, and hunters were held. The best were awarded gifts. My son Slava (he was a hunter and athlete) was awarded a trip to Bulgaria for two. My other son, Pavel, was awarded the "Five-Year Plan Guard" badge"[2, p.9].

From the recollections of youth from past years: "The Komsomol members organized their own leisure activities: they sang, danced, went to the cinema, and staged some wonderful plays!"[7, p.4]. "The village youth lived a joyful, interesting life, and took an active approach to matters. In the naslegs, all the events were organized by the youth. We arrived in Chokurdakh in two teams for competitions and a hike to sites of revolutionary, military, and labor glory. All participants wore uniforms. Competitors competed in singing, publishing a wall newspaper, and various sports. Komsomol members and youth celebrated the national holidays "Meeting the Sun," "Ysyakh," and "Farewell to Winter," and organized community workdays in the villages to collect firewood for low-income and reindeer herding brigades. We built two corrals for counting reindeer according to modern veterinary standards, which significantly improved the quality of the events and increased labor productivity. A direct flight from the village of Andryushkino in the Nizhnekolymsky District to the village of Olenegorsk brought young people to share experiences and compete in northern sports. Our Komsomol branch held non-alcoholic Komsomol weddings[10, pp. 3-4].

Memories rarely mention the shortcomings of Komsomol life, focusing primarily on the presence of formalism and the imitation of many of the working methods of party organizations. "Of course, there were all sorts of things in the Komsomol. Some were good, and some were not so good. There were bureaucratic moments that irritated young people, but these were criticized"[1, p.8].

In the context of a closed political system, a situation of stagnation in socio-political life, and an inability to mobilize the energy of young people to solve domestic problems, the only

solution was to distract from them and focus on external issues. "I remember, when we were finishing school, our whole class wrote a joint statement about wanting to go fight in Vietnam against the American interventionists"[9, p. 5].

Conclusion

At the present stage, based on the recollections of rural youth from the 1970s and 1980s, we conclude that it is necessary to revive and strengthen the role and significance of youth public organizations. Authorities must strive to ensure that youth movements serve as agents and channels of political socialization, embodying the key elements of society's political culture, its norms, values, and attitudes, and also serve as bearers of a youth subculture, making them fashionable and engaging for the younger generation. They should also concentrate within themselves those formal and informal groups that young people would like to join and usefully spend time in.

Список источников

1. Ефимова П. А. Это наша гордость// Путь развития: газета. – 2018 – №84 (6579). – С.9.

2. Иванова Н.П. Сельская молодежь Якутии (середина 60-х - 70-е годы): Автореферат кандидата исторических наук / Якутский институт языка, литературы и истории. – Якутск, – 1990. – 20 с.

3. Интересная встреча поколений//Путь развития: газета. – 2018 – №84 (6579). – С.8.

4. Киселева К.С. Жизнь с комсомольским билетом // Сайдыы суола: газета. –2018 – №84(6579) –С.9.

5. Королева Т. М. Нормативно-правовая база государственной молодежной политики в период с 1960-х по 1980-е гг. // Вестник Томского университета. № 321. – Томск: Изд-во ТГУ, – 2009. – С. 98-101.

6. Машеров П.М. XXV съезд КПСС и актуальные проблемы коммунистического воспитания молодежи. – Москва, –1976, – С. 9.

7. Омельченко В.С. Комсомол – ты великой страны гражданин // Путь развития: газета. –2018 – №85 (6580). – С. 5.

8. Петрова Н. Не расстанусь с комсомолом //Заря Яны: газета. –2018 –26 октября – С.5.

9. Скрябин А.А. Молодым решать будущее Аллаихи //Сайдыы суола: газета. –2018 – №84 (6579). –С.3-4.

10. Юность комсомольская моя! // Колымская правда: газета. – 2018 – 26 октября – С.4.

Сведения об авторах

Егоров Петр Михайлович, к. полит. н., научный сотрудник. Институт гуманитарных исследований и проблем малочисленных народов Севера Сибирского отделения РАН, Якутск, Россия.

Information about the authors

Egorov Petr Mikhaylovich, Ph.D. in political sciences, scientific researcher. Institute for Humanities Research and Indigenous Studies of the North, Russian Academy of Sciences, Siberian Branch, Yakutsk, Russia

УДК 351, 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2025.89.69.031

Мурзина Ирина Александровна
Пензенский государственный университет
Лукьянова Ксения Дмитриевна
Пензенский государственный университет

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: первые результаты и стратегические перспективы

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ стартового этапа реализации Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД) в Российской Федерации. На основе официальных данных за 2025 год исследуются институциональные основы проекта, его структура, ключевые целевые показатели и достигнутые результаты. Особое внимание уделяется трансформации государственного управления через призму цифровизации услуг на Едином портале государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ). Анализируются количественные и качественные индикаторы, такие как индекс цифровой зрелости, уровень внедрения отечественного программного обеспечения, показатели кибербезопасности и удовлетворенность граждан качеством предоставляемых услуг. Сделан вывод о системном характере предпринимаемых мер и их соответствии стратегическим целям национального развития.

Ключевые слова: цифровая трансформация, национальный проект, экономика данных, государственные услуги, искусственный интеллект, качество услуг, цифровая зрелость.

Murzina Irina Alexandrovna
Penza State University
Lukyanova Ksenia Dmitrievna
Penza State University

National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State": Initial Results and Strategic Prospects

Annotation. The article provides a comprehensive analysis of the initial stage of the implementation of the National Project "Data Economics and Digital Transformation of the State" in the Russian Federation. Based on official data for 2025, the institutional foundations of the project, its structure, key targets and achieved results are being investigated. Special attention is paid to the transformation of public administration through the prism of digitalization of services on the Unified Portal of State and Municipal Services (EPSU). Quantitative and qualitative indicators are analyzed, such as the digital maturity index, the level of implementation of domestic software, cybersecurity indicators and citizens' satisfaction with the quality of services provided. The conclusion is made about the systemic nature of the measures taken and their compliance with the strategic goals of national development.

Keywords: digital transformation, national project, data economy, public services, artificial intelligence, quality of services, digital maturity.

Цифровая трансформация стала глобальным трендом, определяющим конкурентоспособность национальных экономик и эффективность государственного управления. В современной экономике, основанной на данных, цифровая трансформация государственного управления становится не просто инструментом оптимизации, а ключевым фактором конкурентоспособности и социального благополучия. Процесс этот носит комплексный характер, затрагивающий технологическую инфраструктуру,

нормативное регулирование, кадровый потенциал и, что наиболее важно, саму парадигму взаимодействия между гражданином и государством [3;5].

В Российской Федерации ответом на этот вызов стал масштабный Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД), утвержденный в конце 2024 года. Его реализация рассчитана на 2025–2030 годы и направлена на достижение целей, обозначенных в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [1].

Ключевой целью данного нацпроекта является комплексная трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, направленная на повышение качества жизни граждан и обеспечение сбалансированного роста отраслей под влиянием цифровых технологий [7]. Разработка НЭД отличалась широким экспертным участием: в ней были задействованы более 50 федеральных органов власти, а также свыше 600 представителей бизнеса, науки, образования и институтов развития, что обеспечило сбалансированность и системность подхода [6].

Для достижения поставленных целей Национальный проект структурирован в виде девяти взаимосвязанных федеральных проектов, каждый из которых нацелен на решение конкретных задач в рамках общей стратегии [6]:

- Федеральный проект «Инфраструктура доступа к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"» нацелен на ликвидацию цифрового неравенства, в том числе через создание низкоорбитальной спутниковой группировки для обеспечения доступного широкополосного доступа на всей территории страны.
- Федеральный проект «Цифровые платформы в отраслях социальной сферы» фокусируется на развитии электронных услуг и сервисов в таких областях, как здравоохранение, образование и социальная поддержка, включая оснащение социальных объектов, например школ, современной коммуникационной инфраструктурой.
- Федеральный проект «Искусственный интеллект» предусматривает внедрение технологий ИИ в экономике, государственном управлении и социальной сфере, а также поддержку научно-исследовательских центров и стартапов в этой области.
- Федеральный проект «Цифровое государственное управление» нацелен на модернизацию государственных информационных систем (ГИС), обеспечение их бесшовного взаимодействия и эффективного обмена данными между ведомствами, а также на развитие инфраструктуры электронного правительства.
- Федеральный проект «Отечественные решения» ориентирован на достижение технологического суверенитета через разработку и внедрение российского программного обеспечения и телекоммуникационного оборудования, включая базовые станции OpenRAN для сетей 4G/5G.
- Федеральный проект «Прикладные исследования и перспективные разработки» сфокусирован на развитии сквозных технологий будущего, таких как квантовые вычисления и коммуникации, а также на разработке критических технологий для сетей связи 5G Advanced/6G.
- Федеральный проект «Инфраструктура кибербезопасности» призван обеспечить защищенность критической информационной инфраструктуры и безопасность российского сегмента сети «Интернет», включая создание платформ для противодействия кибермошенничеству и утечкам персональных данных.
- Федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации» решает задачу подготовки специалистов через привлечение IT-компаний к обучению студентов, разработку новых образовательных программ с участием практиков и внедрение национальной системы подтверждения компетенций.
- Федеральный проект «Государственная статистика» нацелен на модернизацию системы сбора, обработки и формирования официальной статистической информации на основе новых технологий [6].

Отметим, что осуществляется постоянный мониторинг эффективности реализации НЭД на основе системы из 12 ключевых показателей. Анализ промежуточных результатов реализации за 2025 год показал, что все индикаторы достигли или превысили целевые значения. В их числе: индекс зрелости рынка данных (9,5% при плане 9,4%), уровень «цифровой зрелости» государственного управления и социальной сферы (18,96% при плане 16,14%), темп роста инвестиций в отечественные ИТ-решения (112,2%), доля домохозяйств с качественным интернетом (93%), доля российского ПО в госсекторе (74,7%), а также стопроцентные показатели по предотвращению кибератак и контролю интернет-трафика [6]. Эти результаты свидетельствуют о системном характере предпринимаемых мер и их соответствии стратегическим целям национального развития.

Одним из наиболее значимых трендов является переход от предоставления изолированных электронных услуг к созданию целостных цифровых экосистем. Ярким примером служит эволюция Единого портала государственных и муниципальных услуг. Если ранее он функционировал как каталог услуг, то сегодня он трансформировался в платформу для решения повседневных задач через механизм «жизненных ситуаций». Эта модель, объединяющая в единые пакеты в среднем 17 связанных услуг, демонстрирует высокую эффективность. Статистика подтверждает, что такой подход позволяет сократить срок оказания услуг на 35%, уменьшить количество необходимых документов на треть и снизить число визитов для получения услуги на 64%. Востребованность сервисов, таких как «Поступление в вуз онлайн» (более 2 млн пользователей) или «Выезд на охоту и рыбалку» (свыше 100 тыс. пользователей), указывает на то, что данная модель отвечает реальным запросам населения и формирует новую культуру потребления государственных сервисов [4].

Эмпирические данные, характеризующие масштабы цифровизации государственного управления, демонстрируют высокий уровень вовлеченности населения. Количество зарегистрированных пользователей Единого портала государственных и муниципальных услуг превышает 117 миллионов человек, что репрезентует порядка 95% гражданской когорты старше 14 лет. Интенсивность использования цифровых сервисов подтверждается объемом в 750 миллионов ежегодных обращений к платформе, что свидетельствует о ее интеграции в повседневные практики населения и переходе к модели массового непрерывного взаимодействия [2]. Ежедневно через платформу подается около 2 млн заявлений, что делает ее одним из самых посещаемых интернет-ресурсов. Широта охвата услуг также постоянно расширяется, от записи к врачу и поступления в учебные заведения до получения цифровых полисов и оформления выплат в чрезвычайных ситуациях [2].

Качественная сторона трансформации не менее важна, чем количественная. Регулярный мониторинг качества услуг показывает устойчиво высокие оценки со стороны граждан. Средняя оценка качества федеральных услуг достигла 4,49 балла из 5, что составляет 99,77% от целевого значения. Для региональных и муниципальных услуг этот показатель равен 4,32 балла. Интеграция механизмов обратной связи с популярными цифровыми платформами, такими как социальная сеть «ВКонтакте», где конверсия сбора отзывов достигает 83%, а средняя оценка - 4,91 балла, свидетельствует о поиске новых, эффективных каналов коммуникации с населением [8].

Технологической основой трансформации выступает стратегия цифрового суверенитета, которая находит отражение в конкретных результатах. Темп роста инвестиций в отечественные ИТ-решения составил 112,2%, а доля российского программного обеспечения, используемого в деятельности государственных органов, госкорпораций и госкомпаний, достигла 74,7% [6]. Эти данные указывают на целенаправленное формирование внутренней технологической экосистемы, что является критически важным в современных геополитических условиях.

Еще одним стратегическим направлением является обеспечение безопасности цифровой среды. На данном этапе достигнуты стопроцентные показатели по

предотвращению мошеннических действий, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий, и по обработке всего трафика российского сегмента сети «Интернет» автоматизированной системой обеспечения безопасности. Безопасность и доверие являются фундаментом, без которого массовое использование цифровых сервисов становится невозможным.

Таким образом, анализ ключевых тенденций и показателей позволяет констатировать, что цифровая трансформация государственного управления вступила в стадию зрелости. Она перешла от этапа автоматизации отдельных функций к глубокой перестройке процессов на основе данных и потребностей граждан. Формирование экосистемы «жизненных ситуаций», фокус на качестве и безопасности услуг, а также стратегическая ориентация на развитие отечественных технологических решений формируют новую модель взаимодействия государства и общества – более эффективную, прозрачную и ориентированную на человека. Дальнейшее развитие этого процесса будет связано с углублением использования искусственного интеллекта для прогнозного управления, развитием квантовых коммуникаций и преодолением цифрового разрыва, что откроет новые возможности для повышения качества жизни и экономического роста. И реализация национального проекта «Экономика данных» приобретает характер магистрального направления в контексте цифровой трансформации России, поскольку его эффекты непосредственно детерминируют динамику социальных индикаторов и структурную модернизацию экономического комплекса.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения 18.11.2025).
2. Госуслуги. Официальные данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://digital.gov.ru/activity/gosuslugi (дата обращения 18.11.2025).
3. Зайко Я.В. Цифровое государство: особенности, механизмы и перспективы предоставления государственных услуг гражданам современной России // Каспийский регион: политика, экономика, культура. -2025. -№ 3 (84).- С. 56-64
4. Заместитель председателя правительства Дмитрий Григоренко доложил президенту России Владимиру Путину о результатах работы портала Госуслуг. Главные цифры [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения 17.11.2025).
5. Мурзина И.А., Ретинская В.Н. Общество и государство в цифровой реальности современной России // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 9. – С. 62-66.
6. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Официальные данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva (дата обращения 17.11.2025).
7. Петров А.М., Марков В.А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. -2024. -№ 10.- С. 175-187
8. Проведен регулярный мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг, основанный на «больших данных» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru› monitoring (дата обращения 19.11.2025)

Сведения об авторах

Мурзина Ирина Александровна, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

Лукьянова Ксения Дмитриевна, магистрант направления «Государственное и муниципальное управление», кафедра «Менеджмент и государственное управление», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г.Пенза, Россия

Information about the authors

Murzina Irina Alexandrovna, candidate of sociological sciences, associate professor of the Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza, Russia

Lukyanova Ksenia Dmitrievna, master's student in the direction of «State and Municipal Administration», Department of «Management and Public Administration», Penza State University, Penza, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.22.32.053

До Вьет Хоан
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Зубенко Андрей Вячеславович
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Обзор сталелитейной отрасли Вьетнама, её сильных и слабых сторон, а также сравнение политики государственной поддержки сталелитейной промышленности Вьетнама и Российской Федерации

Аннотация. Сталелитейная промышленность играет жизненно важную роль в экономическом развитии Вьетнама, являясь основой для многих других отраслей. Несмотря на значительный рост производства и мощную поддержку государства через инвестиции в инфраструктуру и торговые защитные меры, отрасль сталкивается с комплексом вызовов. Ключевыми проблемами остаются сильная зависимость от импорта сырья и колебаний цен на китайскую сталь, растущее давление глобальных торговых барьеров, а также технологическое отставание и высокий уровень загрязнения окружающей среды. Опыт российской металлургии, которая столкнулась с серьезными трудностями из-за санкций и чрезмерной зависимости от экспорта дешевой продукции, служит важным предостережением для Вьетнама. Для обеспечения устойчивого развития вьетнамской отрасли необходим стратегический переход от производства базовых видов стали к продукции с высокой добавленной стоимостью, укрепление внутренней цепочки создания стоимости и активное внедрение «зеленых» технологий. Это позволит сформировать конкурентоспособную, автономную и устойчивую к глобальным колебаниям металлургическую промышленность.

Ключевые слова: сталелитейная промышленность, Вьетнам, Российская Федерация, государственная поддержка, сравнительный анализ, торговые защитные меры, санкции.

Do Viet Hoan
Financial University under the Government of the Russian Federation
Zubenko Andrey Vyacheslavovich
Financial University under the Government of the Russian Federation

An overview of the Vietnamese steel industry, its strengths and weaknesses, and a comparison of government support policies for the steel industry in Vietnam and the Russian Federation

Abstract. The steel industry plays a vital role in Vietnam's economic development, serving as the foundation for many other industries. Despite significant production growth and strong government support through infrastructure investment and trade protection measures, the industry faces a host of challenges. Key issues remain heavy dependence on imported raw materials and fluctuating prices for Chinese steel, the growing pressure of global trade barriers, technological backwardness, and high levels of environmental pollution. The experience of the Russian steel industry, which has faced significant challenges due to sanctions and overreliance on low-cost exports, serves as an important cautionary tale for Vietnam. To ensure the sustainable development of the Vietnamese steel industry, a strategic shift from basic steel production to high-value-added products, strengthening the domestic value chain, and actively implementing green technologies

are necessary. This will create a competitive, self-sufficient, and resilient steel industry resilient to global fluctuations.

Keywords: steel industry, Vietnam, Russian Federation, government support, comparative analysis, trade safeguards, sanctions.

Введение

Сталелитейная промышленность играет ключевую роль в экономическом развитии Вьетнама, поскольку сталь является основой для большинства отраслей промышленности, включая тяжелую и оборонную. Поэтому государство определяет её как одну из приоритетных отраслей. Сравнение сталелитейных отраслей Вьетнама и России выбрано потому, что обе страны ориентированы на промышленное развитие, но находятся на разных стадиях. Россия входит в десятку мировых производителей стали (около 70 млн тонн в год), однако сталкивается с санкциями и снижением внутреннего спроса.

Политика субсидирования и активной защиты российской сталелитейной отрасли привела к тому, что Россия стала одной из наиболее часто расследуемых стран по торговым защитным мерам, что создаёт дополнительные трудности для её металлургии. Этот опыт является важным предупреждением для Вьетнама. Страна также использует инструменты торговой защиты — корректирует импортные и экспортные тарифы для поддержки отечественных предприятий, хотя частые изменения тарифов создают нестабильность. Вступление Вьетнама в ВТО открыло доступ к современным технологиям, но одновременно усилило влияние иностранных компаний на внутренний рынок и усугубило экологические вызовы.

1. История становления сталелитейной промышленности Вьетнама

Сталелитейная промышленность Вьетнама начала формироваться в 1960-х годах и переживала медленный рост до начала 1990-х. Поворотным моментом стало внедрение политики Обновления (Đổi mới) в 1986 году и принятие Закона об иностранных инвестициях, открывшего путь для инвестиций иностранных компаний. В 1990 году была создана Вьетнамская сталелитейная корпорация (VNSteel) для стабилизации рынка и координации отрасли.

С 1996 года отрасль вступила в период активного роста с появлением крупных совместных предприятий (Vinakyoei, Vinausteel) с общей мощностью около 840 тыс. тонн стали в год. В 2001 году была основана Вьетнамская сталелитейная ассоциация (VSA), ставшая профессиональной организацией для координации и защиты интересов предприятий.

С тех пор отрасль активно развивалась, привлекая внутренние и иностранные инвестиции в крупные современные металлургические комплексы, такие как Formosa Ha Tinh и Hoa Phat Dung Quat, что позволило Вьетнаму занять лидирующие позиции в регионе АСЕАН. К 2025 году мощность производства нерафинированной стали превысила 30 млн тонн в год, а Вьетнамская сталелитейная ассоциация выросла до более 120 членов, объединяя сильное сообщество предприятий для устойчивого развития отрасли.

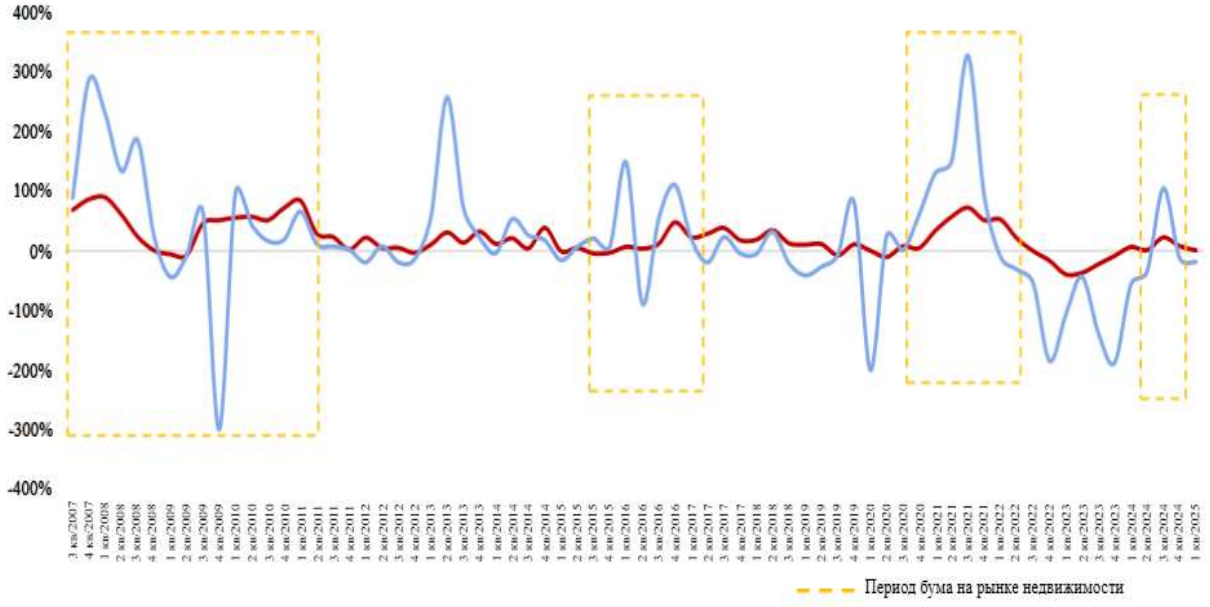
2. Обзор сталелитейного рынка Вьетнама

2.1 Производственные и потребительские возможности сталелитейного рынка Вьетнама

После трудного периода 2022–2023 годов из-за заморозки внутреннего рынка недвижимости и глобальных экономических факторов сталелитейная отрасль Вьетнама в 2024 году показала признаки восстановления. Общий объём производства нерафинированной стали достиг около 19,2 млн тонн (+2,7%), при этом производство строительной стали выросло на 13,7%, а прокат стали снизился на 6,6% из-за падения экспорта и усиления торговой защиты. Внутренний спрос на горячекатаный рулон (HRC) увеличился благодаря конкурентоспособным ценам, росту транспортных расходов и

перегруженности портов, что стимулировало предприятия отдавать предпочтение закупкам на внутреннем рынке.

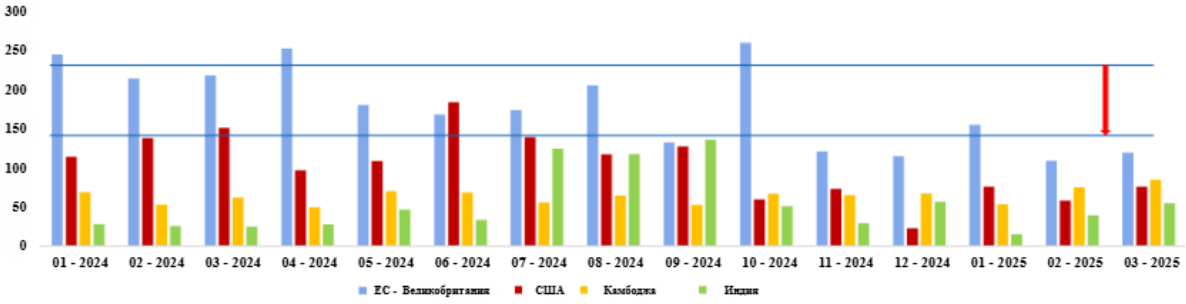
Диаграмма 1: Корреляция между сталелитейной промышленностью и рынком недвижимости.



Источник: NH securities Vietnam, "Отчет о перспективах", Перспективы, переплетенные с трудностями.

Особый рост продемонстрировала отрасль оцинкованного проката: производство достигло 5,7 млн тонн (+21%), внутреннее потребление — 2,5 млн тонн (+18,4%), экспорт — почти 3 млн тонн (+34,5%). Общий объём потребления готовой стали составил 26,7 млн тонн (+13%), потребление нерафинированной стали — 21,4 млн тонн (+14%). Строительная сталь составила 11,9 млн тонн (+9,3%), а группа оцинкованного и цветного проката — 5,41 млн тонн (+26,9%).

Диаграмма 2: Экспорт стали из Вьетнама на ключевые рынки, такие как ЕС и США.



Источник: NH securities Vietnam, "Отчет о перспективах", Перспективы, переплетенные с трудностями.

Несмотря на внутреннюю устойчивость, отрасль остаётся зависимой от экспорта и чувствительна к ценам на сырьё (железная руда, коксующийся уголь, лом) и китайскую сталь, что создаёт риск потери доли рынка. Рост глобальных торговых барьеров также оказывает давление: США применяют Section 232 (25% на импорт стали), а ЕС проводит

антидемпинговые расследования. В результате некоторые экспортные продукты, такие как HRC, подлежат временным антидемпинговым пошлинам до 12,1% (Formosa Ha Tinh), тогда как для Hoa Phat — 0%.

2.2 Сильные стороны сталелитейного рынка Вьетнама

- **Своевременная поддержка правительства, сосредоточенность на развитии тяжелой промышленности и поддержка инвестиций в инфраструктуру.**
- **Государственные инвестиции**

Вьетнам, являясь развивающейся страной, обладает значительным потенциалом для расширения инфраструктуры, с множеством проектов, которые уже реализуются или готовятся к строительству. Правительство поставило цель — **освоить 100% государственных инвестиций в 2025 году**. За первые восемь месяцев было освоено **409 трлн донгов**, что составляет **46,3% плана**, увеличившись как по доле (+5,9%), так и по объёму (+135,3 трлн донгов) по сравнению с аналогичным периодом 2024 года.

Таблица 1: Ключевые инвестиционные проекты Вьетнама на ближайшие годы.

Проекты Северного региона	Ожидаемое завершение	Общая длина	Прогресс
Мост Тру Лен	2027	11.5 km	Начало строительства второй квартал/2025
Мост Чан Хынг Дао	2027	5.6 km	Начало строительства второй квартал /2025
Мост Нгок Хо	2030	7.5 km	Начало строительства второй квартал/2025
Кольцевая дорога 3.5	2025	43 km	1 - квартал/2025
Кольцевая дорога 4	3-квартал /2025	112.8 km	Освобождение территорий 1 - квартал/2025
Проекты Южного региона	**Ожидаемое завершение**	**Общая длина**	**Мощность**
Мост Ньон Трач	30/4/2025*	2,040 km	
Терминал Т3 аэропорта Таншоннят	30/4/2025*		20 млн пассажиров/год
Аэропорт Лонг Тхань	2025		Фаза 1: 25 млн пассажиров/год
Кольцевая дорога 3	2026-2027	76.34 km	

Источник: NH securities Vietnam, “Отчет о перспективах”, Перспективы, переплетенные с трудностями.

Страна активно инвестирует в транспортную инфраструктуру, особенно в железные дороги и городские линии метро, а также в автомагистрали, аэропорты и морские порты. Более 250 крупных инфраструктурных проектов рассматриваются как ключевые источники потребления стали в ближайшие годы. Одновременно Вьетнам стремится освоить технологию производства стальных рельсов в сотрудничестве с Германией для обеспечения девяти крупных железнодорожных проектов.

Раннее начало реализации железнодорожных проектов создаёт как возможности, так и вызовы для вьетнамской сталелитейной промышленности. В настоящее время ни одно предприятие в стране не производит рельсовую сталь для высокоскоростных поездов из-за высоких технических требований. Для решения этой задачи корпорация Hòa Phát заключила контракт с SMS group (Германия) на поставку технологий и оборудования для производства рельсов и фасонной стали мощностью 700 тыс. тонн в год. Рельсы Hòa Phát будут производиться длиной до 100 метров, с высокой прямолинейностью, твёрдостью и качеством поверхности; геометрия контролируется лазерными системами, а внутренние дефекты выявляются ультразвуковыми методами. Продукция ориентирована на соответствие строгим международным стандартам: EN 3674 (ЕС), JIS E1120 (Япония) и TB/T2344 (Китай). Эти инициативы позволяют ожидать, что в ближайшие годы вьетнамская сталелитейная промышленность перейдёт на новый этап технологического и производственного развития.

- **Торговая защита**

Торговая защита необходима для защиты отечественных производителей от импортного давления, давая время на инвестиции в технологии и повышение конкурентоспособности. Несмотря на либерализацию торговли, Вьетнам продолжает применять антидемпинг, компенсационные пошлины и защитные меры в соответствии с международной практикой. Эксперты подчеркивают, что это лишь краткосрочное решение, и предприятия должны развивать конкурентоспособность для долгосрочного роста.

Таблица 2: Случаи, когда Вьетнам применял меры торговой защиты

Страна/Территория	**Год**	**Продукт**
Мир	2016	Оцинкованный прокат с цветным покрытием (SG05)
Китай, Южная Корея	2016	Оцинкованный прокат (AD02)
Китай, Индонезия, Малайзия, Тайвань	2018	Холоднокатаная нержавеющая сталь (AD01)
Китай	2019	Холоднокатаный (прессованный) стальной трос из углеродистой стали в рулонах или листах (AD08)
Китай	2019	Двутавровая балка (AD03)
Малайзия	2020	Двутавровая балка из Малайзии (AD12)
Китай, Южная Корея	2020	Оцинкованный прокат с цветным покрытием (AD04)
Мир	2020	Стальная заготовка и Толстая сталь (SG04)
Мир	2020	Стальной рулон и стальная проволока (Борьба с обходом мер торговой защиты)
Китай, Малайзия, Таиланд	2023	Стальные канаты для предварительно напряженного бетона (AD17)

Китай, Южная Корея	2024	Оцинкованный прокат (AD19)
Индия, Китай	2024	Горячекатаный рулон (AD20)

Источник: NH securities Vietnam, "Отчет о перспективах",
Перспективы, переплетенные с трудностями.

В 2024 году Вьетнам импортировал **17,71 млн тонн стали** (+32,88% к 2023 г.), стоимостью **12,59 млрд USD**, при этом **67,3%** импорта приходилось на Китай; горячекатаный рулон (HRC) из Китая составил **7,6 млн тонн**, или **63,5%** внутреннего потребления.

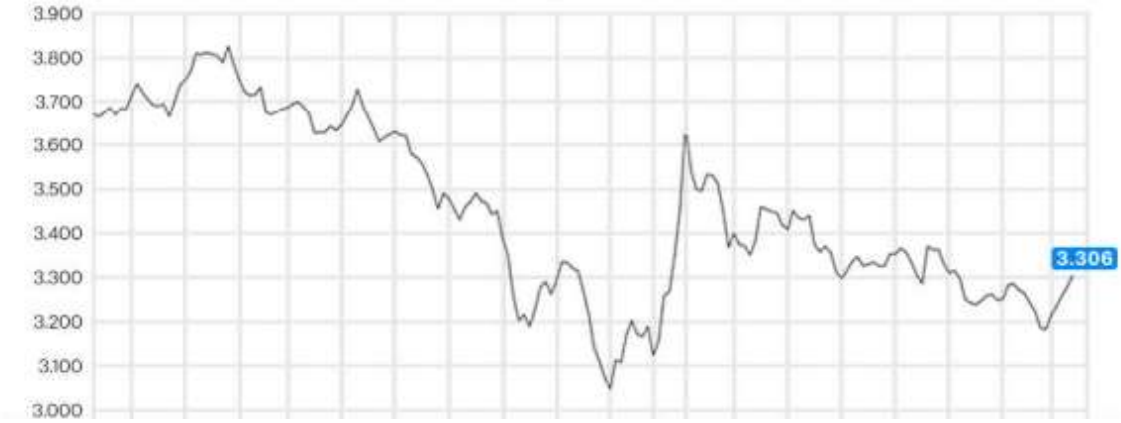
Благодаря торговой защите и техническим барьерам импорт стал постепенно сокращаться. За первые 3 месяца 2025 года импорт снизился на **8,4%**, до **3,74 млн тонн**, стоимость — на **9,6%**, китайская сталь — на **5%**, составив **59%** от общей стоимости импорта. В 2025 году ожидается дальнейшее снижение благодаря временным антидемпинговым пошлинам (**19,38–27,83%** на HRC и **37,13%** на оцинкованный прокат).

2.3 Слабые стороны сталелитейного рынка Вьетнама:

- **Цены зависят от цен на китайскую сталь**

Китай является крупнейшим потребителем стали в мире (около 50% мирового спроса), однако в 2024 году спрос снизился на 4,4%, и прогнозируется дальнейшее снижение на ~1% в 2025 году из-за замедления рынка недвижимости и экономического роста. Снижение цен на сырьё для производства стали помогает стабилизировать цены на вьетнамскую сталь, хотя они остаются сильно зависимыми от китайского рынка, задающего цены в Азии.

Диаграмма 3: Прайс-лист на 3-месячные фьючерсы на сталь на бирже



Источник: Отчет о рынке стали за 2024 год, VietNambiz.

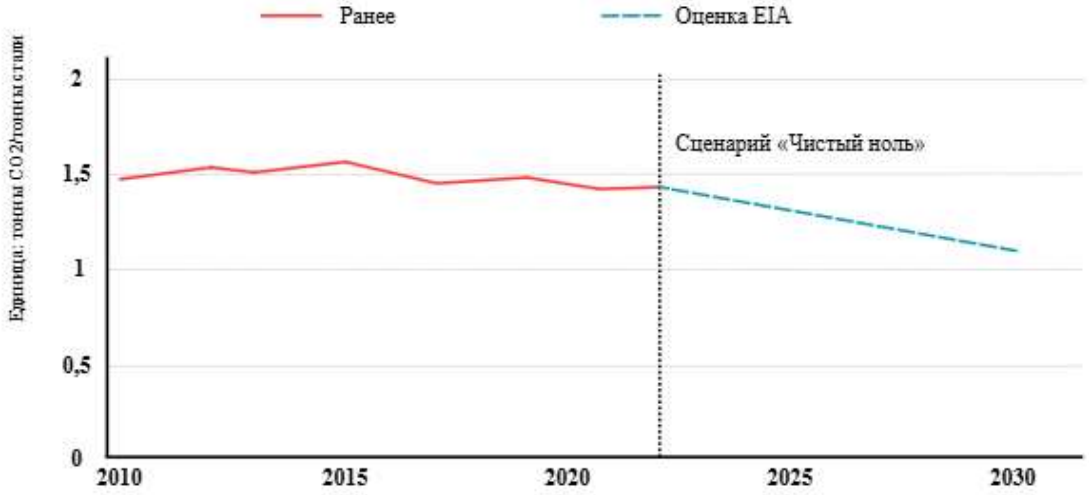
Китай наращивает экспорт дешевой стали, создавая сильное конкурентное давление на соседние страны, включая Вьетнам. Цены китайской стали ниже вьетнамской на $30–70 за тонну, что осложняет сбыт продукции и защиту доли рынка. Ослабление юаня в 2024 году дополнительно стимулировало экспорт.

В 2024 году Вьетнам импортировал около 17,71 млн тонн железа и стали, из которых 67,3% пришлось на Китай. Для горячекатаного рулона (HRC) китайская продукция составляет до 70% импорта во Вьетнам. Это подчёркивает зависимость вьетнамской сталелитейной отрасли от китайских поставок и усиливающееся конкурентное давление в регионе Восточной Азии.

- **Металлургическая технология остается отсталой, энергозатратной, а управление и обработка отходов неэффективны.**

Металлургическая отрасль Вьетнама сегодня генерирует около 17% национальных выбросов парниковых газов из-за высокой зависимости от ископаемого топлива, прежде всего угля. Основные технологии — доменная печь (BF) и электродуговая печь (EAF) — хотя и имеют свои преимущества, продолжают существенно воздействовать на окружающую среду. В среднем производство 1 тонны стали приводит к выбросам около 2 тонн CO_2, а также значительных объёмов SO_x, NO_x и пыли на различных этапах выплавки и прокатки. Это делает металлургию одним из крупнейших источников загрязнения воздуха в стране.

Диаграмма 4: Интенсивность прямых выбросов CO2 в черной металлургии по сценарию NetZero в период 2010–2030 гг.



Источник: Товарная биржа Вьетнама.

Чтобы выполнить обязательства по программе Net Zero к 2050 году, Вьетнаму необходимо сократить долю выбросов металлургии до 7–9% от национального уровня. Однако контроль за отходами и промышленными выбросами всё ещё слабый. Технологии переработки твёрдых отходов и шлаков остаются непрозрачными, а жалобы населения на загрязнение вблизи промышленных зон растут. Инцидент Formosa Ha Tinh 2016 года и претензии жителей к объектам Hoa Phat показывают серьёзность экологических рисков и нехватку эффективного контроля.

Проблема заключается не в отсутствии технологий, а в нехватке согласованных инвестиций и строгих механизмов управления. Для достижения устойчивого развития отрасли необходимо ускорить переход к чистым технологиям, повысить энергоэффективность и активнее инвестировать в решения «зелёной стали», обеспечивая более высокий уровень экологической ответственности в будущем.

- **Отсутствие формирования замкнутой внутренней цепочки создания стоимости.**

Вьетнамская металлургическая отрасль пока не сформировала замкнутую цепочку добавленной стоимости, особенно на этапе обеспечения сырьём, из-за чего предприятия сильно зависят от импорта железной руды, коксующегося угля и металлолома. Сырьё составляет 70–80% себестоимости, при этом железная руда и коксующийся уголь в основном импортируются из Австралии, Бразилии и Китая, а металлолом — из Японии, США и стран АСЕАН. Особенно остро ощущается нехватка стали горячей прокатки (HRC): её производят только Hoa Phat и Formosa Ha Tinh, поэтому Вьетнаму приходится импортировать крупные объёмы — 9,6 млн тонн в 2023 году и почти 6 млн тонн за первые шесть месяцев 2024 года, главным образом из Китая. Такая зависимость делает отрасль уязвимой к колебаниям мировых цен и рискам перебоев поставок.

Диаграмма 5: Процесс производства стали и стальная продукция

Источник: NH securities Vietnam, "Отчет о перспективах", Перспективы, переплетенные с трудностями.

В 2025 году ожидается сохранение низких цен на железную руду и коксующийся уголь благодаря слабому мировому спросу и обильному предложению. Цены на кокс в Китае, вероятно, будут двигаться в боковом тренде, а железная руда останется на низком уровне, что создаёт преимущества для покупателей в переговорах. На фоне разумных затрат на сырьё и постепенного восстановления внутреннего строительного спроса ожидается лёгкий рост цен на строительную сталь во Вьетнаме, что поможет улучшить маржинальность и поддержать развитие предприятий отрасли.

3. Ситуация в сталелитейной промышленности России

Несмотря на лидерство в мировой сталелитейной отрасли, Россия сталкивается с серьёзными трудностями из-за санкций и протекционизма, особенно после 2022 года. ЕС запретил импорт проката, арматуры и труб, США и Великобритания ввели полный запрет на импорт российской стали, алюминия, меди и никеля. Введены высокие импортные пошлины и антидемпинговые меры — до 28 видов защитных пошлин действуют на российские предприятия.

До санкций отрасль составляла около 5% ВВП; в 2021 году Россия занимала 5-е место в мире по производству стали (75,6 млн тонн). С 2022 года производство нерафинированной стали сократилось на 7,2% (до 71,5 млн тонн), а в I квартале 2025 года — ещё на 3,8%. Сокращение отражает падение как внутреннего спроса (строительство >60% потребления стали) — прогноз снижения ещё на 6% в 2025 году из-за высокой ключевой ставки (21%) и завершения льготной ипотеки, — так и экспорта, который упал с 40–45% до 30–35% производства. Россия перенаправляет поставки на внутренний рынок и «дружественные» страны Азии, Ближнего Востока и Северной Африки, снижая цены на 15–30% и неся повышенные логистические расходы. В 2023 году экспорт стальных полуфабрикатов составил 13,8 млн тонн (–16,6%), готового проката — 8,9 млн тонн (–16,9%), в 2024 году прогнозируется 20,2 млн тонн, что на 39,4% ниже уровня 2021 года.

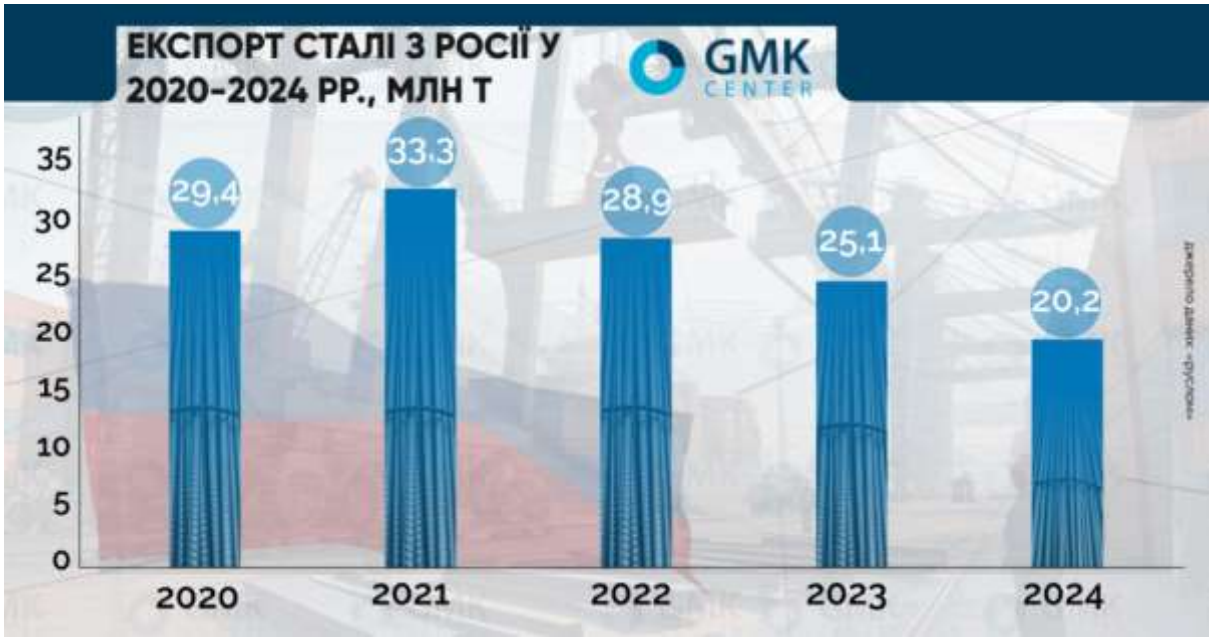


Рисунок 1: Данные по экспорту стали из России по годам.
Источник: GMK Center

Правительство России поддерживает отрасль через более 90 программ прямой и косвенной поддержки. Прямая поддержка включает субсидии на НИОКР, компенсацию процентов по кредитам, льготное кредитование для системообразующих предприятий, а также корректировку акцизов и налогов, создание национального резерва черных металлов. Косвенная поддержка — снижение производственных затрат, дешёвая энергия, субсидии на железнодорожные перевозки, стимулирование внутреннего спроса в строительстве, автомобилестроении и инфраструктурных проектах («Сила Сибири – 2»).

Эти меры помогают поддерживать производство, но санкции и ограничения создают длительное давление на рынок и экспортные доходы российских сталелитейных предприятий.

III. Заключение

Опыт России показывает, что чрезмерная зависимость от экспорта дешёвой продукции, нестабильные входные затраты и ограниченный внутренний спрос делают сталелитейную отрасль уязвимой к внешним шокам. Для Вьетнама это важный урок: необходимо развивать производство стали с высокой добавленной стоимостью, укреплять внутренний рынок, продвигать вертикальную интеграцию и активно защищать торговые интересы. Одновременно отрасли нужно двигаться в сторону «зелёной стали» и снижать выбросы, чтобы соответствовать целям устойчивого развития. Такой подход позволит Вьетнаму сформировать конкурентоспособную, автономную и устойчивую к глобальным колебаниям металлургическую промышленность.

Список источников

1. NH Securities Vietnam. *Отчет о перспективах: Перспективы, переплетенные с трудностями* [Электронный ресурс]. — 2024. — URL:https://nhsv.vn/uploadfile/source/Ph%C3%A2n%20t%C3%ADch%20doanh%20nghi%E1%BB%87p/B%C3%A1o%20c%C3%A1o%20ng%C3%A0nh%20th%C3%A9p_2025Apr24.pdf (дата обращения: 16.10.2025)

2. Фам М., Хоанг К., Лан Хыонг. Отчет о рынке стали 2024 г. / *VietnamBiz*. — 2024. — URL:https://mediacdn.vietnambiz.vn/1881912202208555/files/2025/02/10/bao-cao-thi-truong-thep-nam-2024-20250210093643171.pdf (дата обращения:16.10.2025)

3. Следует ли поощрять предприятия ПИИ к массовым инвестициям в сталелитейную промышленность? [Электронный ресурс: Вьетнамская сталелитейная корпорация], 2017. – 5 июня URL:https://vnsteel.vn/tin-thi-truong-thep/co-nen-khuyen-khich-doanh-nghiep-fdi-o-at-dau-tu-vao-nganh-thep-337.html (дата обращения: 16.10.2025).

4. 20 лет создания сталелитейной промышленности Вьетнама.[Электронный ресурс] // (Вьетнамская стальная ассоциация): [сайт]. – URL: https://vsa.com.vn/category/20-nam-thanh-lap/ (дата обращения: 16.10.2025).

5. Куи Хынг. Группа «Суан Тьен»: Начало строительства ведущего в мире комплекса «зеленой» стали [Электронный ресурс] // Газета «Инвестиции»: [сайт]. – 2025. – 22 июня. – URL: https://baodautu.vn/tap-doan-xuan-thien-khoi-cong-to-hop-thep-xanh-hang-dau-the-gioi-d309814.html (дата обращения: 15.10.2025).

6. Тхань Ту. Сталелитейная промышленность Вьетнама перед лицом глобальной волны: Возможности или вызовы? [Электронный ресурс] // Газета «Нян Зан»: [сайт]. – 2025. – URL: https://nhandan.vn/nganh-thep-viet-nam-truoc-lan-song-toan-cau-co-hoi-hay-thach-thuc-post894520.html (дата обращения: 15.10.2025).

7. Чунг Тхюи. Отбор ПИИ в сталелитейную промышленность для повышения конкурентоспособности отечественной стали? [Электронный ресурс] // VOV Вьетнама) : [сайт]. – 2017. – 26 июля. – URL: https://vov.vn/kinh-te/chon-loc-fdi-vao-nganh-thep-de-tang-suc-canh-tranh-cho-thep-noi-650029.vov (дата обращения: 15.10.2025).

8. Дао Тхи Тху Ханг. *Отраслевой отчет: Стальная промышленность* / Habubank Securities, дочерняя компания Банка жилищного строительства Ханоя (Habubank). — Ханой, 2009.

9. Горинов Е. Как изменился российский экспорт стали в условиях санкций // GMK Center. — 2025. — URL: https://gmk.center/posts/kak-izmenilsya-rossijskij-eksport-stali-v-usloviyah-sankcij/ (дата обращения: 14.10.2025)

10. Халбашкеев А. Рециклинг отходов на металлургическом производстве: технологии и перспективы / А. Халбашкеев // *Промышленные страницы.* — 2022. — 20 сентября. — URL: https://indpages.ru/eco/reczikling-othodov-na-metallurgicheskom-proizvodstve-tehnologii-i-perspektivy/ (дата обращения: 14.10.2025).

11. Министерство промышленности и торговли Вьетнама. «Индия объявляет о введении временной защитной пошлины на импортируемый плоский прокат из легированной и нелегированной стали» [Электронный ресурс]. — 24 апр. 2025. — URL:https://moit.gov.vn/tin-tuc/thong-bao/an-do-thong-bao-ap-thue-tu-ve-tam-thoi-doi-voi-mat-hang-thep-can-phang-hop-kim-va-khong-hop-kim-nhap-khau.html (дата обращения: 14.10.2025)

12. Экспорт и импорт металлов в России [Электронный ресурс] // TAdviser. — URL:https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Экспорт_и_импорт_металлов_в_России (дата обращения: 14.10.2025).

13. Импорт продукции из нержавеющей стали в РФ вырос на 30,8 % в 2023 г. [Электронный ресурс] // *Металлоснабжение и сбыт*. — 25 янв. 2024. —URL: https://www.metalinfo.ru/ru/news/157315 (дата обращения: 14.10.2025)

14. Якимов А. Китай наращивает экспорт стальной продукции в Россию на фоне снижения внутреннего спроса [Электронный ресурс] // ChinaLogist. — 26 июня 2025. — URL: https://chinalogist.ru/import/kitai-narashhivaet-eksport-stalnoi-produkcii-v-rossiiu-na-fone-snizeniia-vnutrennego-sprosa/ (дата обращения: 14.10.2025)

15. Российский импорт нержавеющей стали в 2022 году [Электронный ресурс] // USSA. — 2023. — URL: https://www.ussa.su/news/2214 (дата обращения: 13.10.2025).

16. Россия увеличит завоз нержавейки из-за рубежа [Электронный ресурс] // *Prometall*. — 5 марта 2024. — URL: https://www.prometall.info/intrigi/trendi/rossiya_uvelichit_zavoz_nerzhaveyki_iz_za_rubezha (дата обращения: 13.10.2025).

Сведения об авторах

До Вьет Хоан, студент магистратуры, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Зубенко Андрей Вячеславович, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Москва, Россия

Information about the authors

Do Viet Hoan, master's Student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Zubenko Andrey Vyacheslavovich, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russia

УДК 339.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.55.54.032

Катилина Зоя Романовна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Современные направления развития промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме развития промышленной интеграции в рамках Евразийского экономического союза в условиях глобальных экономических и геополитических вызовов. На основе сопоставления нормативно-правовых актов и показателей промышленного развития выделены ключевые инструменты наднационального регулирования и основные векторы промышленного сотрудничества. В рамках первичного анализа выделены ключевые инструменты институционально-правового обеспечения и определены общие векторы развития промышленного сотрудничества в рамках Союза. В рамках вторичного анализа обоснованы перспективные направления для реализации мероприятий в рамках ключевых направлений промышленной интеграции стран ЕАЭС. Обоснованы приоритетные направления совершенствования взаимодействия: формирование совместных производственных цепочек, расширение поддержки кооперационных проектов, развитие механизмов технологического трансфера и согласование стратегических документов государств-членов. Обобщены результаты анализа факторов и особенностей проявления угроз развития интеграции стран ЕАЭС в промышленности.

Ключевые слова: ЕАЭС, промышленное сотрудничество, евразийская интеграция, наднациональное регулирование, производственный потенциал

Katilina Zoya Romanovna
Financial University under the Government of the Russian Federation

Contemporary trends in the development of industrial cooperation within the EAEU

Abstract. The article addresses the pressing issue of industrial integration development within the Eurasian Economic Union under conditions of global economic and geopolitical challenges. Through a comparative analysis of regulatory frameworks and industrial development indicators, key instruments of supranational regulation and the main vectors of industrial cooperation are identified. Within the framework of the primary analysis, the principal tools of institutional and legal support are highlighted, and the general directions for the development of industrial cooperation within the Union are defined. The secondary analysis substantiates promising areas for the implementation of measures in line with the key directions of industrial integration among the EAEU member states. Priority directions for improving cooperation are justified, including the formation of joint production chains, the expansion of support for cooperative projects, the development of technology transfer mechanisms, and the harmonization of member states' strategic documents. The results of the analysis summarize the factors and specific features of threats affecting the development of industrial integration among the EAEU countries.

Keywords: EAEU, industrial cooperation, Eurasian integration, supranational regulation, production potential

В условиях глобальных экономических трансформаций и усиления геополитической напряженности последних лет вопросы укрепления региональных интеграционных

объединений приобретают особую актуальность. Евразийский экономический союз (ЕАЭС), объединяющий Республику Армения, Республику Беларусь, Республику Казахстан, Кыргызскую Республику и Российскую Федерацию, становится значимым центром притяжения в евразийском пространстве, формируя новую модель экономической интеграции.

Унаследованные от советского периода технологические цепочки, инфраструктурные связи и накопленный научно-технический потенциал создают уникальную основу для углубления промышленной кооперации. Тем не менее, определенные тенденции, проявившиеся после распада СССР, привели к существенной фрагментации промышленных комплексов бывших советских республик, что негативно отразилось на их конкурентоспособности в условиях глобальной экономики.

В этой связи трудно переоценить значимость развития промышленного сотрудничества как ключевого элемента экономической интеграции в рамках ЕАЭС. Именно кооперация в сфере промышленности может обеспечить экономическую интеграцию и повысить совокупную конкурентоспособность государств - членов ЕАЭС на мировой арене.

Промышленное сотрудничество представляет собой многоаспектный феномен современной экономической жизни [10], трактовка которого варьируется в зависимости от контекста исследования и методологических подходов. В широком смысле промышленное сотрудничество можно определить как систему устойчивых экономических связей между хозяйствующими субъектами, функционирующими в промышленном секторе экономики, направленную на достижение синергетического эффекта от совместной деятельности. В узком смысле промышленное сотрудничество трактуется как конкретные формы взаимодействия предприятий промышленности, такие как производственная кооперация, совместное осуществление НИОКР, обмен технологиями и т. д.

Ключевым документом, определяющим правовые основы промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС, является Договор о Евразийском экономическом союзе [1], подписанный 29 мая 2014 года и вступивший в силу 1 января 2015 года. Договор заложил фундамент для формирования согласованной промышленной политики государств - членов ЕАЭС, определив ее цели, принципы и основные направления. Важно отметить, что Договор о ЕАЭС устанавливает принцип добровольности участия государств-членов в реализации промышленной политики в рамках Союза. Это означает, что государства-члены сохраняют значительную автономию в определении национальных приоритетов промышленного развития, однако обязуются координировать свои действия в соответствии с согласованными направлениями промышленного сотрудничества.

На наднациональном уровне ключевую роль в координации промышленного сотрудничества играет Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) [12] – постоянно действующий регулирующий орган ЕАЭС. В структуре ЕЭК функционирует Департамент промышленной политики, который отвечает непосредственно за разработку и реализацию мер по промышленному сотрудничеству, включая подготовку соответствующих нормативных документов, организацию мониторинга промышленного развития, а также координацию совместных промышленных проектов и программ.

Значимым инструментом промышленного сотрудничества является Евразийская сеть промышленной кооперации, субконтрактации и трансфера технологий, созданная в соответствии с Распоряжением Совета ЕЭК № 23 от 23 декабря 2016 года [2], [9]. Сеть представляет собой цифровую платформу, обеспечивающую взаимодействие промышленных предприятий государств - членов ЕАЭС в области производственной кооперации и обмена технологиями.

По состоянию на 2023 год в Евразийской сети промышленной кооперации зарегистрировано более 3500 промышленных предприятий из всех государств-членов ЕАЭС, размещено более 7000 предложений по производственной кооперации и более 1200 технологических запросов и предложений. За весь период функционирования платформы

заключено более 450 контрактов на поставку промышленной продукции и комплектующих между предприятиями ЕАЭС на общую сумму более 250 млн долларов США [12].

Важную роль в развитии промышленного сотрудничества играют также отраслевые выставки и форумы, проводимые на территории государств-членов ЕАЭС: Международная промышленная выставку «ИННОПРОМ» (Россия), Белорусский промышленный форум (Беларусь), Международная выставка «Казахстан Машиностроение» (Казахстан), EXPO-RUSSIA ARMENIA (Армения) и Бишкекский инвестиционный форум (Киргизия). Эти мероприятия служат площадками для поиска и установления деловых контактов, презентации новых технологий и продукции, обсуждения перспективных направлений промышленного сотрудничества.

Одним из ключевых количественных показателей, характеризующих характер динамичности и интенсивности промышленного сотрудничества стран Евразийского экономического союза, является объем взаимной торговли промышленной продукцией. По данным Евразийской экономической комиссии [12], объем взаимной торговли промышленными товарами между государствами-членами ЕАЭС в 2022 году составил 78,4 млрд долларов США, что на 5,7% больше, чем в 2021 году (74,2 млрд долларов США). При этом доля промышленной продукции в общем объеме взаимной торговли составила 67,8%, что свидетельствует о значительном потенциале промышленной кооперации в рамках ЕАЭС.

Анализ динамики объема взаимной торговли промышленной продукцией между государствами-членами ЕАЭС за период 2015 – 2022 гг. [12] показывал, что после снижения объема взаимной торговли промышленной продукцией в 2016 году, связанного с адаптацией государств - членов к функционированию в рамках ЕАЭС, наблюдается устойчивая тенденция к росту данного показателя. Исключением стал 2020 год, когда снижение объема взаимной торговли было объективно обусловлено негативным влиянием пандемии COVID-19. В 2021–2022 годах объем взаимной торговли промышленной продукцией не только восстановился, но и показал тенденцию дальнейшего роста, что свидетельствует о процессе укрепления промышленных связей между государствами - членами ЕАЭС.

Говоря о возможностях развития промышленного сотрудничества государств-членов ЕАЭС, обратим внимание на сформулированные Таблице 1 векторы:

Таблица 1. Векторы развития промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС

№	Векторы развития	Характеристика
1	Реализация потенциала импортозамещения в условиях глобальных экономических вызовов и санкционного давления	Необходимость замещения импорта из недружественных стран создает стимулы для развития собственного производства. Потенциал импортозамещения в рамках ЕАЭС составляет более 65 млрд долларов США в год.
2	Формирование новых производственных цепочек с участием предприятий государств — членов ЕАЭС	Изменения в глобальных цепочках добавленной стоимости создают возможности для интеграции промышленных предприятий ЕАЭС. Географическое положение ЕАЭС создает предпосылки для формирования цепочек, ориентированных на рынки западного и восточного направления.
3	Развитие межнационального промышленного сотрудничества с новыми технологическими партнерами	Существуют возможности для развития технологического сотрудничества с альтернативными партнерами, такими как Китай, Индия, Бразилия, Иран. Это создает

		предпосылки для формирования новых технологических альянсов и консорциумов.
4	Использование потенциала цифровизации для оптимизации производственных процессов	Цифровые технологии позволяют создавать новые модели промышленной кооперации, такие как цифровые платформы промышленной кооперации. Это открывает возможности для повышения эффективности взаимодействия и снижения издержек.
5	Расширение рынков сбыта промышленной продукции за счет заключения соглашений о свободной торговле	Расширение географии преференциальной торговли создает возможности для увеличения экспорта промышленной продукции. Ведутся переговоры с Индией, Египтом, Израилем и другими странами.
6	Развитие промышленного сотрудничества с участием стран-наблюдателей и потенциальных партнеров ЕАЭС	Статус наблюдателя при ЕАЭС имеют Узбекистан, Молдова и Куба, интерес к сотрудничеству проявляют и другие страны. Включение этих стран создает возможности для расширения производственной кооперации.

Источник: составлено автором на основе [4; 8; 11].

Опираясь на приведенные выше возможности реализации векторов развития промышленного сотрудничества внутри ЕАЭС, были определены ключевые направления для реализации конкретных мероприятий, как показано в таблице 2.

Таблица 2. Направления для реализации мероприятий по развитию промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС

№	**Направление для реализации мероприятий**	**Обоснование перспектив реализации**
1	Формирование кооперационных цепочек в высокотехнологичных отраслях промышленности с высоким потенциалом импортозамещения	Потенциал импортозамещения в высокотехнологичных отраслях промышленности ЕАЭС оценивается экспертами ЕЭК в 38–42 млрд долларов США в год. Реализация этого потенциала позволит снизить зависимость от внешних поставщиков, создать новые рабочие места и повысить технологический уровень промышленности.
2	Создание и развитие евразийских инновационных промышленных кластеров	Кластерная форма организации обеспечивает территориальную концентрацию взаимосвязанных предприятий, что способствует снижению издержек и ускорению трансфера технологий. В рамках ЕАЭС существуют предпосылки для формирования кластеров в машиностроении, нефтехимии, фармацевтике и других сферах.
3	Формирование цифровых экосистем промышленной кооперации	Цифровизация промышленности является глобальным трендом, определяющим будущее промышленного развития. Создание экосистемы позволит снизить трансакционные издержки, ускорить поиск партнеров и обеспечить прозрачность кооперации.

4	Создание совместных инновационных предприятий в сфере высоких технологий	Одной из ключевых проблем является технологическое отставание от мировых лидеров. Создание совместных предприятий позволит объединить ресурсы для разработки и внедрения прорывных технологий в приоритетных отраслях.
5	Формирование евразийских технологических коридоров для развития новых индустрий	Технологические коридоры представляют собой комплексные инфраструктурные проекты, обеспечивающие пространственную концентрацию промышленных и инновационных объектов. Они создают благоприятные условия для развития новых индустрий, основанных на передовых технологиях.

Источник: составлено автором на основе [4; 5; 8; 11].

Однако следует учитывать и потенциальные вызовы (см. Таблица 3), с которыми может столкнуться Евразийский экономический союз в ходе реализации описанных выше мероприятий.

Таблица 3. Угрозы развития промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС

№	Факторы	Особенности проявления
1	Усиление санкционного давления на Россию и Беларусь со стороны западных стран	Санкции затрудняют доступ к технологиям, финансовым ресурсам, рынкам сбыта. Существует риск введения вторичных санкций в отношении компаний из других стран — членов ЕАЭС.
2	Углубление технологического отставания от мировых лидеров	Санкционные ограничения на поставки высокотехнологичного оборудования и технологий создают риски усиления технологического отставания. Это может привести к снижению конкурентоспособности промышленной продукции ЕАЭС.
3	Различия в национальных интересах и внешнеполитических ориентациях, многообразии взглядов в целом на характер интеграционных процессов и представлений о возможных формах взаимовыгодного партнерства	Государства-члены ЕАЭС имеют различные экономические интересы и внешнеполитические приоритеты. Это создает риски для последовательной реализации согласованной промышленной политики.
4	Усиление конкуренции со стороны третьих стран на традиционных рынках сбыта	Промышленные предприятия ЕАЭС сталкиваются с усилением конкуренции со стороны производителей из Китая, Индии, Турции. Это создает риски потери рыночных позиций и снижения экспортного потенциала.
5	Нестабильность мировой экономики и волатильность сырьевых рынков	Экономики большинства государств-членов ЕАЭС характеризуются зависимостью от экспорта сырьевых товаров. Это создает риски для финансовой устойчивости промышленных

		предприятий и реализации инвестиционных проектов.
6	Риски технологической безопасности, связанные с зависимостью от поставок критически важных компонентов и технологий	В условиях ограничения доступа к западным технологиям возрастает зависимость от альтернативных поставщиков. Это создает новые риски для технологической безопасности промышленного комплекса ЕАЭС.
7	Ужесточение экологических стандартов для промышленных предприятий	Реализация концепции устойчивого развития странами ЕАЭС требует усиления экологической составляющей в национальных промышленных политиках, что в том числе ведет к ужесточению соответствующих требований и необходимости пересмотра традиционных производственно-партнерских механизмов.

Источник: составлено автором на основе [4; 6; 8; 11; 13; 14].

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что дальнейшее углубление промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС представляется не как спонтанный процесс, а как целенаправленная, стратегически выстроенная политика, основанная на сочетании рыночных механизмов и наднационального регулирования. Успешная реализация обозначенных направлений позволит не только минимизировать негативное влияние внешних эффектов, но и трансформировать ЕАЭС в конкурентоспособный макрорегиональный промышленный центр, интегрированный в систему глобальных экономических связей по новым, диверсифицированным направлениям. Достижение этой цели потребует продолжения системной работы по увязке национальных нормативных правовых актов, регулирующих сферу промышленности, и наднационального законодательства, а также проведения работа по строительству и совершенствованию производственной и логистической инфраструктуры и привлечению инвестиций в совместные промышленные проекты.

Список источников

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 01.10.2023) // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. [Электронный ресурс]. URL: http://www.eurasiancommission.org/ (дата обращения: 30.10.2025).
2. Распоряжение Совета Евразийской экономической комиссии от 23.12.2016 № 23 «О создании Евразийской сети промышленной кооперации, субконтрактации и трансфера технологий» // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. [Электронный ресурс]. URL: http://www.eurasiancommission.org/ (дата обращения: 30.10.2025).
3. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (ред. от 20.03.2025) // Собрание законодательства РФ. 05.01.2015. № 1 (часть I). Ст. 41.
4. Кононович И.В. Перспективы развития кооперационного механизма взаимодействия в Евразийском экономическом союзе // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 4.
5. Аматунян Д.А. Промышленная интеграция государств-членов ЕАЭС как основное Направление совместного развития // Теория права и межгосударственных отношений. – 2021. – Т. 1, № 1(13).
6. Васильченко Е.Е. Проблемы промышленной интеграции в условиях модернизации экономической системы ЕАЭС // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 4(136). – С. 178-182.

7. Кривогуз М.И. Промышленная интеграция стран ЕАЭС // Россия и новые государства Евразии. – 2021. – № 4(53). – С. 9-30.

8. Евразийская экономическая интеграция: перспективы развития и стратегические задачи для России / отв. ред. Т. А. Мешкова. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 123 с.

9. Урунов А.А., Морозова И.М. Кооперация и субконтрактация предприятий как форма углубления процесса интеграции стран в рамках Евразийского экономического союза // Управление. 2021. №1.

10. Коровникова Н.А. ЕАЭС как интеграционный проект современного евразийства: принципы, особенности, сценарии // Русская политология. 2019. №2 (11).

11. Сарыгулов А.И., Звягинцев А.И., Райпов А., Тик А. Евразийская интеграция: реальность и перспективы развития в условиях внешних шоков и фрагментации мировой торговли // Пространство экономики. 2025. №2.

12. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. [Электронный ресурс]. URL: http://www.eurasiancommission.org/ (дата обращения: 30.10.2025).

13. Москвитина Е.И. Новые протоколы взаимодействия России и стран Большой Евразии: вопросы правового регулирования, стратегического и проектного управления // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14. № 1-1. С. 304-312. DOI: 10.34670/AR.2024.62.47.044.

14. Москвитина Е.И., Овсянникова Д.К., Пондо Е.А. Экология, кадры, государство: "диагностика" и управление // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 1. С. 39-58. DOI: 10.18334/vinec.13.1.117473

Сведения об авторе

Катилина Зоя Романовна, студентка, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Научный руководитель

Москвитина Екатерина Ильинична, к.э.н., старший преподаватель кафедры «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия.

Information about the author

Katilina Zoya Romanovna, student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Scientific supervisor

Moskvitina Ekaterina Ilyinichna, PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Management, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

УДК 519.876.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.62.61.033

Антонова Алиса Александровна
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики
Чеботков Максим Сергеевич
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики

Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса в контексте трансформации малого и среднего предпринимательства

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса, выявляются их ключевые характеристики и отличительные черты с акцентом на сектор малого и среднего предпринимательства (МСП). Исследование основано на сравнительном подходе, позволяющем определить структурные и операционные различия между моделями. Особое внимание уделяется процессу цифровой трансформации, оказывающему революционное воздействие на традиционные бизнес-модели, и специфическим вызовам, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия. Приводятся реальные примеры из российской и международной практики, иллюстрирующие процессы адаптации и трансформации компаний. На основе проведенного анализа формулируются практические рекомендации для предприятий МСП, осуществляющих переход к цифровой экономике.

Ключевые слова*:* традиционная бизнес-модель, цифровая бизнес-модель, цифровая трансформация, малое и среднее предпринимательство (МСП), электронная коммерция, платформенная экономика, цепочка создания стоимости, клиентский опыт.

Alisa Aleksandrovna Antonova
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics
Maksim Sergeevich Chebotkov
Volga Region State University of Telecommunications and Informatics

Comparative analysis of traditional and digital business models in the context of transformation of small and medium-sized enterprises

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of traditional and digital business models, identifying their key characteristics and distinctive features, with a focus on the small and medium-sized enterprise (SME) sector. The study utilizes a comparative approach to identify structural and operational differences between these models. Particular attention is paid to the digital transformation process, which is having a revolutionary impact on traditional business models, and the specific challenges faced by SMEs. Real-world examples from Russian and international practice are provided, illustrating the processes of company adaptation and transformation. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for SMEs transitioning to the digital economy.

Keywords: traditional business model, digital business model, digital transformation, small and medium enterprises (SMEs), e-commerce, platform economy, value chain, customer experience.

Нынешняя экономическая среда характеризуется ускоренными темпами цифровизации, что приводит к фундаментальным изменениям в структуре и принципах функционирования бизнеса. Цифровая трансформация бизнеса является одним из ключевых процессов современного времени, который определяет успешность и конкурентоспособность компаний на рынке. Этот процесс включает в себя внедрение

инновационных технологий и инструментов для оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности управления и удовлетворения потребностей клиентов [1]. Для предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), которые традиционно обладают ограниченными ресурсами, необходимость адаптации к цифровой среде стала вопросом стратегического выживания [2].

Цифровая экономика охватывает широкий спектр деятельности, включая применение цифровых технологий в производственных процессах, распределении и потреблении товаров и услуг. Как отмечает Г. Тарасенко, цифровизация не только меняет подходы к работе, но и полностью перестраивает сами бизнес-модели. Это комплексная система экономических отношений, основанных на цифровых технологиях, данных и интернет-решениях, охватывающая электронную коммерцию, онлайн-услуги, инновационные технологии и автоматизацию процессов.

Традиционные бизнес-модели, длительное время доминировавшие в мировой экономике, характеризуются определенным набором устойчивых признаков. Согласно проведенному анализу, к ключевым характеристикам доцифровых бизнес-моделей относятся [3]:

1) Физическое присутствие – значительный акцент на кирпично-минометные заведения для продаж, обслуживания и взаимодействия с клиентами.
2) Линейные процессы – последовательные и зачастую изолированные друг от друга операционные процессы с минимальной межведомственной интеграцией.
3) Владение ресурсами – фокус на владении и контроле ресурсов, таких как запасы, активы и цепочки поставок, для создания ценности.
4) Иерархические структуры – процессы принятия решений по принципу «сверху вниз» с определенными уровнями управления и надзора.
5) Ориентация на продукт – основной упор на разработку и продажу продукции, а не на предоставление опыта или услуг.
6) Ручные операции – операции, которые в значительной степени зависят от вмешательства человека и физической документации.

Традиционная модель функционирует по принципу линейной цепочки создания стоимости, где каждый этап – от закупки сырья до продажи готового продукта – строго последователен и контролируем. Управление в таких системах характеризуется четкой иерархией и вертикальной интеграцией процессов. Для МСП в традиционной модели ключевыми конкурентными преимуществами часто являются глубокое знание локального рынка и персональные отношения с клиентами, однако возможности масштабирования серьезно ограничены.

Цифровая бизнес-модель представляет собой принципиально другую форму создания, доставки и захвата ценности. Ее сущность заключается не столько в продаже товаров или услуг через интернет, сколько в создании цифровой среды, в которой формируется, обменивается, капитализируется ценность на базе данных, алгоритмов, а также пользовательского участия [4].

Цифровая трансформация – это фундаментальное переосмысление клиентского опыта, бизнес-моделей и операционных процессов; это поиск новых способов предоставления ценности, получения прибыли и повышения эффективности [5]. В отличие от простой автоматизации, которая фокусируется на замене ручного труда машинным при выполнении отдельных операций, цифровизация предполагает переосмысление бизнес-процессов в новой цифровой модели. Основные характеристики цифровой бизнес-модели представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые характеристики цифровой бизнес-модели

Аспект	Характеристика цифровой модели	Технологическая основа
Ценностное предложение	Ориентация на опыт и результат, персонализация	Большие данные и аналитика, ИИ
Архитектура	Платформенная, сетевая, экосистемная	Облачные вычисления, API
Взаимодействие с клиентом	Непрерывное, omnichannel, основанное на данных	CRM-системы, мобильные приложения
Операционные процессы	Автоматизированные, гибкие, data-driven	IoT, RPA, машинное обучение
Монетизация	Многоуровневая, подписочная, на основе данных	Цифровые платежные системы

Основное значение цифровизации для МСБ заключается в возможности достижения конкурентных преимуществ, которые ранее были доступны только крупным корпорациям. За счет использования облачных решений, CRM-систем и инструментов аналитики малые и средние предприятия получают доступ к технологиям, позволяющим оптимизировать внутренние процессы, улучшить клиентский опыт и повысить операционную эффективность [6].

Проведенный анализ позволяет выявить основные различия между традиционной и цифровой бизнес-моделями, которые проявляются во всех аспектах бизнес-деятельности, причем для МСП эти различия имеют особое значение.

Таблица 2 – Сравнительный анализ традиционных и цифровых бизнес-моделей в МСБ [7]

Критерий сравнения	Традиционная модель	Цифровая модель	Преимущества цифровой модели для МСП
Создание ценности	Продукт/услуга, физические активы	Опыт, решение, результат, цифровые активы	Расширение возможностей создания ценности за счет цифровых активов и глобального охвата
Организационная структура	Иерархическая, вертикальная	Сетевая, горизонтальная, экосистемная	Повышение гибкости и скорости принятия решений
Взаимодействие с клиентом	Транзакционное, эпизодическое	Непрерывное, основанное на данных, персонализированное	Улучшение клиентского опыта, повышение лояльности
Ключевые активы	Материальные активы, недвижимость	Данные, алгоритмы, интеллектуальная собственность	Снижение зависимости от физических активов

Масштабируемость	Постепенная, требующая капиталовложений	Быстрая, часто с минимальными предельными издержками	Быстрое расширение бизнеса без пропорционального увеличения затрат
Глобальный охват	Требует значительных инвестиций	Достигается через цифровые каналы с минимальными затратами	Доступ к международным рынкам без создания физической инфраструктуры
Конкурентные барьеры	Высокие	Сравнительно низкие	Демократизация предпринимательства, возможность быстрого запуска

Если традиционные компании фокусируются на физическом продукте, то цифровые бизнесы создают ценность через персонализированный опыт, удобство и решение проблем клиентов. Это приводит к появлению новых моделей монетизации, таких как подписка, «продукт как услуга» и динамическое ценообразование, где акцент смещается с владения на доступ [8].

Процесс цифровой трансформации оказывает комплексное воздействие на традиционные компании, заставляя их пересматривать основы своей деятельности. Анализ российской и международной практики показывает различные стратегии адаптации.

Ярким примером трансформации традиционного ритейла является развитие онлайн-маркетплейсов. За 2023 год оборот интернет-торговли в России вырос на 28%, достигнув показателя в 6,4 трлн рублей. Процент онлайн-покупок составил 13,8%, вместо 11,6% в 2022 году [9]. Такой рост обусловлен активностью региональных клиентов и демонстрирует кардинальное изменение потребительского поведения.

Традиционные розничные сети, такие как «М.Видео», «Эльдорадо» и другие, были вынуждены не просто создать интернет-магазины, а полностью перестроить свою бизнес-модель по принципу единой системы, стирая границы между онлайн и офлайн-взаимодействием. Это привело к формированию гибридных моделей, где физические магазины выполняют функции не только точек продаж, но и пунктов выдачи, возврата и демонстрации товаров.

Компания ГК «Самолет» – одна из крупнейших строительных компаний – интегрировала в бизнес-процессы инновационный модуль снабжения, который работает по принципу маркетплейса, а также платформу для передачи электронной документации. Благодаря им предприятие автоматизировало закупки и оцифровало документооборот. В результате время обработки заказов на доставку стройматериалов снизилось в 2 раза, а проблема коррупции была исключена [10]. Данный пример показывает, что цифровая трансформация затрагивает не только IT-сектор, но и традиционные отрасли, такие как строительство.

Компания «Comcast» – облачный сервис ТВ-трансляций – провела реорганизацию, соединив продуктовые инновации и клиентский опыт. Запуск AI-рекомендаций стал стратегическим решением, перекроившим внутренние процессы под нужды клиента. Инвестиции в мощные серверы и аналитические платформы были синхронизированы с переподготовкой менеджеров поддержки. Эффективность этих мер постоянно оценивается через ключевые метрики: удержание клиентов, среднее время просмотра и общую рентабельность [11]. Этот подход демонстрирует суть цифровой трансформации: точечное улучшение заставляет переосмыслить всю цепочку создания ценности.

В промышленном секторе наблюдается переход от традиционной модели к модели «Индустрия 4.0», характеризующейся использованием IoT, больших данных и искусственного интеллекта. Согласно исследованию, около 57% всех организаций РФ

используют системы электронного документооборота, 47,5% – электронные справочно-правовые системы, 47,0% – программные средства для осуществления финансовых расчетов в электронном виде и 44,6% – решения для информационной безопасности [12].

Такие компании, как «Камаз» и «Росатом», активно внедряют технологии цифровых двойников, предиктивной аналитики и интеллектуального мониторинга оборудования, что позволяет перейти от профилактического к предиктивному обслуживанию, сокращая простои и оптимизируя ресурсы.

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, малые и средние предприятия все чаще сталкиваются с рядом вызовов связанных с цифровизацией бизнес-процессов. Одни из таких проблем представлены в таблице 2 [13-14].

Таблица 2 – Проблемы цифровой трансформации бизнеса

Проблема	Основные аспекты и статистика
Недостаточное понимание цифровых технологий и отсутствие стратегии	~70% предприятий не имеют четкой стратегии по цифровой трансформации. Отсутствие универсальных инструкций для предпринимателей без специализированных знаний.
Сопротивление изменениям и культурная трансформация	Активное противостояние сотрудников может замедлить процесс. Требуется изменение мышления и готовность осваивать новые инструменты.
Дефицит кадров	Более 60% организаций сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов в области ИТ. Нехватка компетентных кадров, способных поддержать процесс цифровизации.
Финансовые ограничения	Высокие затраты на внедрение технологий вызывают беспокойство, особенно в нестабильных условиях. Проблема выбора технологических решений, адекватных масштабу и ресурсам МСБ.
Риски кибербезопасности	Растущая зависимость от цифровых технологий повышает уязвимость. Утечка данных может привести к компрометации данных клиентов, финансовым потерям и репутационному ущербу.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ключевые рекомендации для традиционных компаний, особенно в секторе МСП, осуществляющих переход к цифровой модели бизнеса. Первостепенное значение имеет анализ и редизайн бизнес-процессов, который предполагает тщательное обследование действующих операционных моделей для выявления слабых мест и определения возможностей для оптимизации с помощью цифровых технологий, что позволяет адекватно оценить, какие именно решения могут принести максимальную пользу. Параллельно необходимо внедрение гибких методов управления, таких как Scrum и Kanban, которые способствуют быстрой адаптации команд к изменениям и эффективному отклику на запросы рынка, при этом использование облачных технологий обеспечивает масштабируемость и безопасность данных, делая ИТ-

инфраструктуру более гибкой [14]. Успех трансформации невозможен без развития цифровых компетенций персонала, что требует инвестиций в обучение сотрудников, направленных не только на повышение их квалификации, но и на снижение уровня сопротивления организационным изменениям. Важную роль играет формирование инновационной культуры, создающей среду, способствующую генерации и реализации новых идей, где готовность принимать инициативы позволяет вовлекать сотрудников в процесс преобразований, а ошибки воспринимаются как стандартная составляющая любых изменений [15]. Наконец, критически важным является применение поэтапного подхода к трансформации, при котором цифровизация осуществляется постепенно, начинаясь с начальных проектов (например, внедрения CRM-системы или создания интернет-магазина), демонстрирующих быстрые результаты и создающих прочную основу для последующих, более масштабных изменений.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о фундаментальном характере различий между традиционной и цифровой моделями бизнеса. Эти различия охватывают все аспекты бизнеса – от ценностного предложения и архитектуры до операционных процессов и механизмов монетизации. Для сектора МСП цифровая трансформация открывает уникальные возможности по преодолению ресурсных ограничений, выходу на новые рынки и созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Анализ практических примеров трансформации российских и международных компаний показывает, что успешный переход от традиционной к цифровой модели требует не только внедрения технологий, но и глубоких организационных изменений, пересмотра корпоративной культуры и развития новых компетенций. Преодоление сопротивления изменениям, дефицита кадров и финансовых ограничений является необходимым условием для успешной цифровой трансформации.

Перспективы дальнейших исследований в данной области просматриваются в анализе отраслевой специфики цифровой трансформации для МСП, разработке методик оценки цифровой зрелости компаний и изучении долгосрочных эффектов перехода к цифровым бизнес-моделям в условиях российской экономики. Будущее цифровизации малого и среднего бизнеса будет определяться развитием таких технологий, как искусственный интеллект и облачные вычисления, которые становятся все более доступными для предприятий любого масштаба.

Список источников

1. Антонова, А. А. Технологии и инструменты цифровой трансформации бизнеса / А. А. Антонова, Н. А. Стефанова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 4. – С. 118-127. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.16.93.017. – EDN POOQWN.

2. Цифровизация бизнес-процессов среднего и малого бизнеса // RPA-Robin. URL: https://rpa-robin.ru/blog/cifrovizaciya-biznesa/ (дата обращения: 09.10.2025).

3. Болотина А. С. Анализ влияния цифровой трансформации на традиционные бизнес-модели // Молодой ученый. 2023. № 45 (492). С. 149-152.

4. Трансформация бизнес-моделей электронной коммерции в условиях цифровой среды // АПНИ. 2024. URL: https://apni.ru/article/10057-transformacziya-biznes-modelej-elektronnoj-kommerczii-v-usloviyah-czifrovoj-sredy (дата обращения: 23.10.2025).

5. Скворцова, Н. А. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) / Н. А. Скворцова, А. В. Захаров, И. И. Булатов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 131-152. – DOI 10.18334/epp.15.1.122526 URL: https://1economic.ru/lib/122526 (дата обращения: 23.10.2025).

6. Цифровизация и внедрение технологий в малом и среднем бизнесе // PUZZLE. URL: https://puzzleplatform.ru/article/cifrovizaciya-i-vnedrenie-tekhnologij-v-malom-i-srednem-biznese (дата обращения: 09.10.2025).

7. 11 Цифровые бизнес-модели, которые вы должны знать // More Than Digital. URL: https://morethandigital.info/ru/11-tzifroviye-biznyes-modyeli-kotoriye-vi-dolni-znat-vkl-primyeri/ (дата обращения: 09.10.2025).
8. Филиппова Е. С. Цифровая экономика и новые возможности для роста // Инновации. 2024. № 6. С. 60-65.
9. Статистика онлайн-торговли в России за 2023 год // Рейтинг Рунета. 2024. URL: https://apni.ru/article/10057-transformacziya-biznes-modelej-elektronnoj-kommerczii-v-usloviyah-czifrovoj-sredy (дата обращения: 23.10.2025).
10. Цифровая трансформация бизнеса: что это, этапы, примеры // Advertising Forum. URL: https://advertisingforum.ru/blog/cifrovaya-transformaciya-biznesa/ (дата обращения: 09.10.2025).
11. 7 примеров цифровой трансформации бизнеса // BPMS. URL: https://bpms.ru/post/20230120-7-dt-examples/ (дата обращения: 09.10.2025).
12. Использование специальных программных средств в бизнес-процессах организаций // Статистический бюллетень. 2023. № 4. С. 193-195.
13. Храмов В. Преодоление сопротивления цифровой трансформации // Корпоративный менеджмент. 2024. № 1. С. 87-92.
14. Цифровизация и внедрение технологий в малом и среднем бизнесе // PUZZLE. URL: https://puzzleplatform.ru/article/cifrovizaciya-i-vnedrenie-tekhnologij-v-malom-i-srednem-biznese (дата обращения: 09.10.2025).
15. Цифровизация бизнес-процессов среднего и малого бизнеса // RPA-Robin. URL: https://rpa-robin.ru/blog/cifrovizaciya-biznesa/ (дата обращения: 09.10.2025).

Сведения об авторах

Антонова Алиса Александровна, ассистент кафедры цифровой экономики, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия
Чеботков Максим Сергеевич, студент факультета цифровой экономики и массовых коммуникаций, ФГБОУ ВО Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, г. Самара, Россия

Information about the authors

Alisa Aleksandrovna Antonova, Assistant Professor, Department of Digital Economics, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia
Chebotkov Maxim Sergeevich, Student, Faculty of Digital Economics and Mass Communications, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia

УДК 339.138
DOI 10.26118/2782-4586.2025.37.52.034

Шова Наталья Александровна
Луганский государственный университет имени В. Даля
Чумаченко Галина Валерьевна
Луганский государственный университет имени В. Даля
Арешин Антон Алексеевич
Луганский государственный университет имени В. Даля

Сущность современного экологического маркетинга и тенденции его развития

Аннотация. В статье представлен углубленный анализ российских и зарубежных исследований, раскрывающих сущность экологического маркетинга. В ней не только конкретизированы теоретические аспекты и современные тенденции развития этой области, но и представлены различные, порой противоречивые, подходы к интерпретации данного понятия. Исследование прослеживает историю возникновения экологического маркетинга, выделяя ключевые этапы его эволюции. Информационно-эмпирической основой работы послужили труды выдающихся российских и зарубежных авторов, официальные документы, материалы и актуальные данные с веб-сайтов, посвященных изучаемой проблематике.

Ключевые слова. экологический маркетинг, зеленый маркетинг, устойчивое развитие, экологически чистая продукция, здоровье, окружающая среда, потребитель, качество жизни.

Shova Natalia Alexandrovna
Lugansk State University named after V. Dahl
Chumachenko Galina Valeryevna
Lugansk State University named after V. Dahl
Areshin Anton Alekseevich
Lugansk State University named after V. Dahl

The essence of modern environmental marketing and its development trends

Annotation. The article presents an in-depth analysis of Russian and foreign studies that reveal the essence of environmental marketing. It not only concretizes the theoretical aspects and current trends in the development of this field, but also presents various, sometimes contradictory, approaches to the interpretation of this concept. The study traces the history of the emergence of environmental marketing, highlighting the key stages of its evolution. The information and empirical basis of the work was the works of prominent Russian and foreign authors, official documents, materials and up-to-date data from websites devoted to the studied issues.

Key words: Environmental marketing, green marketing, sustainable development, environmentally friendly products, health, environment, consumer, quality of life.

В современном мире, охваченном дисбалансом в природной среде, вызванным загрязнением атмосферы, водных, почвенных и лесных ресурсов, мы можем наблюдать новые тренды, направленные на контроль над загрязнением окружающей среды. Возникает стремление к созданию экологически чистых товаров и снижению негативного влияния маркетинга на общество. Эти изменения стали основой для появления принципиально нового направления в маркетинге – экологического маркетинга.

Экологический маркетинг является достаточно новым видом маркетинга для предпринимателей нашего региона. Экологический маркетинг безусловно представляет

собой новое и актуальное направление для предпринимателей, особенно в эпоху растущего интереса общества к устойчивому развитию и охране окружающей среды. Этот подход охватывает не только продвижение экологически чистых продуктов, но и создание устойчивых бизнес-моделей, минимизацию отходов, а также внедрение инновационных технологий, направленных на снижение негативного воздействия на природу.

Погрузимся в теоретические глубины экологического маркетинга, проследив за его эволюцией в мировой практике. Впервые этот термин прозвучал на симпозиуме Американской ассоциации маркетинга в далеком 1975 году. Год спустя, словно маяк в зарождающемся направлении, вышла книга К. Гениона и Т. Кинира «Экологический маркетинг», ставшая первым научным трактатом, осмыслившим и зафиксировавшим понятие «экологический маркетинг». Сегодня, обращаясь к трудам современных исследователей, мы видим, как многогранно раскрывается это понятие в синонимичных терминах: «зеленый маркетинг», «устойчивый маркетинг», «экомаркетинг», «маркетинг окружающей среды», «экологически дружественный маркетинг». В России же эра экологического маркетинга началась на рубеже 80-х и 90-х годов XX века, унаследовав принципы социально-этического маркетинга.

В табл. 1 приведены этапы становления концепции экологического маркетинга приведены в табл. 1.

Таблица 1

Основные этапы становления концепции экологического маркетинга [4, 9, 10, 11]

Период	Этап становления	Описание этапа
1950-е годы	Маркетинг производителя	Продажа продукции любыми способами
1960-е годы	Маркетинг потребителя	Ориентация на потребности и запросы потребителей
1970-е годы	Социально-этический маркетинг	Ухудшение качества окружающей среды, рост населения, высокие темпы инфляции
1962 г.	Публикация книги Р. Карсон «Безмолвная весна»	Нарастание экологических проблем
Экологический маркетинг		
1975 г.	Симпозиум Американской ассоциации маркетинга	Публикация книги К. Гениона и Т. Кинира «Экологический маркетинг», 1976 г.
1983г.	Создание Международной комиссии ООН по окружающей среде и развитию	Формирование концепции устойчивого развития
1987 г.	Доклад «Наше общее будущее»	
1992 г.	Саммит Земли ООН в Рио-де-Жанейро: Декларация Рио, Повестка дня на XXI век	Мировая структура производства и потребления губительна для окружающей среды
2002 г.	Всемирный Саммит ООН в Йоханнесбурге	
2012 г.	Конференция ООН «Рио + 20»: итоговый документ «Будущее, которого мы хотим»	Укрепление приверженности устойчивому развитию и содействие устойчивому будущему

2015 г.	Саммит ООН по устойчивому развитию; 17 глобальных целей устойчивого развития	

Стоит признать, что термин «экологический маркетинг» до сих пор не обрел четких, общепринятых границ. Различные исследователи, словно художники, видят его сквозь призму собственных взглядов, предлагая порой весьма отличающиеся интерпретации. Если попытаться уловить его суть в общих чертах, то можно сказать, что экологический маркетинг – это, в первую очередь, продвижение и реклама экологически чистой продукции, товаров, наделенных особыми, "зелеными" характеристиками. Однако это лишь вершина айсберга: истинный экологический маркетинг простирается гораздо дальше, охватывая значительно более широкий спектр вопросов.

Экологический маркетинг ставит перед собой благородную цель: предвидеть, понять и удовлетворить потребности покупателя так, чтобы, словно нежный ветер, не потревожить хрупкое равновесие природы, а, напротив, взрастить ростки здоровья и благополучия в человеческом обществе. В его сердце – потребитель, чьи запросы и нужды утоляются через предоставление экологически чистой, словно росой омытой продукции, дарующей гармонию миру и благодать душе. [5, 8].

О.С. Шимова и А.Р. Радюк очерчивают контуры экологического маркетинга через призму двух ключевых характеристик: экологической перспективы, оценивающей всеохватывающее воздействие деятельности на хрупкую экосистему, и экологического обязательства, возлагающего на предприятие ответственность за состояние окружающей среды, как неотъемлемую часть его бизнес-процессов. Экологический маркетинг, словно компас, должен быть выверен в соответствии с целями хозяйственной деятельности предприятия и его стратегическим курсом [11].

Наиболее полное определение концепции экологического маркетинга дается американской маркетинговой ассоциацией, которая разделила его на несколько значений:

определение на уровне розничной торговли: продвижение и сбыт товаров, которые предполагаются быть безопасными для окружающей среды;

определение с точки зрения социального маркетинга: разработка, продвижение и сбыт товаров, созданных для минимизации негативного эффекта на природную окружающую среду или для улучшения его качества;

определение под углом зрения окружающей среды: усилия организаций по производству, продвижению, упаковке и утилизации товаров способом, который чувствителен к экологическим вопросам или легко реагирует на них [3].

Изучая различные научные взгляды на природу и сущность понятия экологического маркетинга, нельзя оставить без внимания идеи К. Питти, внесшего весомый вклад в исследование особенностей развития маркетинга. Отметим, что именно К. Питти выделил функциональное значение понятия «экологический маркетинг»: «экологический маркетинг – это управленческий процесс, ответственный за идентификацию, предвидение и удовлетворение требований потребителей и общества эффективным и устойчивым способом» [2, с. 185].

С развитием научно-технического прогресса в определенной степени пострадала от этого окружающая природная среда, поэтому маркетологи нашли решение в экологическом маркетинге, главной целью которого является обеспечение баланса между экономическими интересами предприятия и охраной окружающей среды. На основе анализа экологического маркетинга были сформулированы его основные функции, такие как изучение спроса на экологически чистую продукцию, ценообразование; реклама и стимулирование; планирование экологически чистых ассортиментов, сбыта и торговых операций; деятельность, связанная с хранением и выбором экологически чистого движения товаров, организацией экологически безопасного обслуживания потребителей [6].

Один из аспектов планирование экологически чистых ассортиментов — это стратегический процесс разработки, позиционирования и продвижения продуктов (или их линеек), отвечающих принципам устойчивого развития и минимизирующих негативное воздействие на окружающую среду на всех этапах жизненного цикла: от добычи сырья — до утилизации.

Это не просто «зелёная упаковка», а системный подход, интегрирующий экологические критерии в саму суть маркетингового планирования.

Разработка ассортиментной стратегии: тропой к экологичной гавани.

В мире, где каждый вздох планеты становится всё более хрупким, разработка ассортиментной стратегии, ориентированной на экологичность, – это не просто бизнес-решение, а осознанный шаг к спасению.

Типы экопродуктов, по классификации Peattie & Charter, открывают перед нами широкую палитру возможностей:

«Зелёные» продукты: словно лёгкий бриз перемен, это улучшенные версии привычных товаров, несущие в себе меньше вреда для окружающей среды. Они – как первый росток надежды на выжженной земле.

«Революционно-зелёные» продукты: это дерзкие инновации, сметающие старые парадигмы. Представьте мицелиевую упаковку, выращенную словно грибное чудо, вместо бездушного пенопласта. Это – революция сознания, облечённая в форму товара.

«Не-продукты»: это невидимые нити сервисов, сотканные из принципов устойчивости. Аренда одежды вместо покупки, шеринг техники вместо владения – это изящный танец отказа от излишеств, приглашение к осознанному потреблению.

Ассортиментные решения – это компас, указывающий путь к экологичному будущему:

Запуск отдельной эко-линейки: создайте свой «зелёный сад» внутри существующего бренда, как это сделали «Чистая Линия Эко» и «Green by Л’Этуаль». Пусть этот сад станет символом вашей приверженности идеалам экологичности.

Флагманский экопродукт: возведите маяк, привлекающий внимание к вашей экологической философии. Пусть этот флагманский продукт станет олицетворением вашей заботы о планете.

Постепенное «озеленение» всего ассортимента: подобно тому, как Unilever стремится к 100% перерабатываемой упаковке к 2025 году, превратите весь свой бизнес в зелёный оазис. Пусть каждый продукт несёт в себе частицу вашей любви к Земле.

Еще один важный аспект экологического маркетинга является цена товара. Не все готовы платить больше, даже если они будут знать, что эта покупка поможет сохранить планету. Поэтому маркетологи должны подойти более внимательно к концепции Экологического маркетинга на предприятии, поскольку все же многие потребители согласятся платить несколько более высокую цену за экологические товары, если будут убеждены в увеличении ценности товара. Такими дополнительными ценностями товара могут быть улучшены показатели, функции, дизайн, стиль.

Экологический маркетинг как вид маркетинга имеет свои особенности, и для удачного его применения с целью получения конкурентных преимуществ необходимо соблюдать определенные правила:

Знать своих потребителей. Необходимо быть уверенными, что потенциальные потребители осведомлены о преимуществах экологического товара и их значении, или товар должен предлагать еще и другую, более очевидную выгоду для потребителя, которая повысит ценность товара в его глазах, иначе потребители не согласятся платить премиальную цену.

Предоставление прав потребителям. Необходимо убедиться, что потребители чувствуют, что их потребительское поведение способно что-то изменить. Именно это и является основной причиной того, что потребители покупают экологические продукты.

Необходимо действовать прозрачно. Потребители должны верить в соответствие продукта всем правовым нормам и в специфические заявления производителя относительно преимуществ продукта. Часто потребители не доверяют информации производителей об улучшенных экологических характеристиках продукта или процесса его создания, причиной чего является злоупотребление некоторыми предприятиями экологической темой из-за использования ничем не подкрепленных экологических декларирований о продукте, собственными знаками экологической маркировки.

Необходимо убедить покупателей. Потребители должны верить, что продукт полностью выполняет заявленные функции. Ради окружающей среды потребители не готовы отказаться от привычного качества товара.

Следует тщательно обдумать ценообразование. Если цена на продукт выше по сравнению с традиционными товарами, необходимо быть уверенным, что потребители примут эту цену и сочтут ее подходящей [2, с. 67].

Крупные корпорации решают проблему загрязнения планеты новыми, более экологичными упаковками. Кроме того, вторичное использование и переработка являются ключевыми направлениями экостратегий многих ведущих компаний. Следовательно, можно утверждать, что экологический маркетинг является действенным шансом для компаний повысить свой имидж и закрепить репутацию.

В России экологический маркетинг находится на стадии активного развития. Российские ученые считают, что экологический маркетинг в России является перспективным направлением, которое может обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие общества.

Для этого необходимо выполнить определенные условия, а именно: отказа от формального подхода, обеспечения прозрачности и подтверждения экопреимуществ, поддержки со стороны государства и роста экологической грамотности общества, разработка новых безопасных экотехнологий производства, создание инновационных методов продвижения и, самое главное, развитие эколого-ориентированной государственной политики, поскольку именно государство должно создать условия и пути поддержки экологического маркетинга, а также соответствующую инфраструктуру.

Это не «мода», а стратегическая необходимость в условиях глобального климатического кризиса, санкций и перехода мировой экономики к ESG-парадигме.

Таким образом, экологический маркетинг все больше захватывает рынок товаров, но для успешного результата необходимо создавать соответствующие условия и придерживаться особенностей экологического маркетинга. Развитие экологического маркетинга в вашем регионе может открыть новые возможности для бизнеса и способствовать улучшению экологической ситуации. Интеграция экологического маркетинга в стратегию бизнеса не только помогает решить экологические проблемы, но и открывает новые горизонты для роста и развития. Предприятия могут занять лидирующие позиции на рынке, выбрав путь устойчивого развития.

Следовательно, можно утверждать, что экологический маркетинг является действенным шансом для компаний повысить свой имидж и закрепить репутацию на рынке, в то же время он является эффективным методом для привлечения потребителей и для сохранения природной среды.

Список источников

1. Ottman J. A. The Five Simple Rules of Green Marketing. Design Management Review Fall, 2008. P. 65–69.

2. Polonsky M. J., Mintu-Wimsatt A. T. Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research. Routledge, 2005. 415 p.

3. Азарян, Е. М. Факторы-потенциалы, влияющие на развитие экологического маркетинга / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 38-40. – EDN LHKNZK.

4. Зинцова М.В., Воронцова М.А., Зинцов К.С. Реализация концепции экологического маркетинга // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 8. С. 94-104.

5. Иванченко О.В., Терещенко А.В. Прогрессивные направления и инструментарий экологического маркетинга // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № Т26. 1096-1100.

6. Кондратьев С.А // XI Международный молодежный форум "Образование. Наука. Производство". Материалы форума. Белгород, 2019. С. 2084-2093.

7. Кушнарёва А.А., Перевозчиков К.И. Экологический маркетинг: теоретические аспекты и практика реализации «зеленых» альянсов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 10 (104). С. 39.

8. Митина Э.А. Экологический вектор в маркетинге // Аграрный вестник Верхневолжья. 2017. № 4 (21). С. 111- 122.

9. Сейдуалин Д.А. Концепция «зеленого» маркетинга как экономическая выгода вторичной переработки отходов // Вестник университета «Туран». 2018. № 4 (80). С. 47-50.

10. Стрыжова Я.А., Чучкова Е.А. Зеленый маркетинг // Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2016. № 32-2. С. 149-153. 8

11. Шимова О.С., Радюк А.Р. От теории к практике реализации расширенной ответственности производителя: эколого-экономический аспект // Белорусский экономический журнал. 2016. № 2 (75). С. 93-108.

12. Яковлева Ю.К., Скороварова М.К. Экологический маркетинг: концептуальные взгляды и тенденции последних десятилетий // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2019. № 1. С. 189-196.

Сведения об авторах

Шова Наталья Александровна, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», Луганск, Россия

Чумаченко Галина Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», Луганск, Россия

Арешин Антон Алексеевич, магистр специальность Управление персоналом, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля», Луганск, Россия

Information about the authors

Shova Natalia Alexandrovna – Senior lecturer, Lugansk State University named after V. Dahl , Lugansk, Russia

Chumachenko Galina Valeryevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Lugansk State University named after V. Dahl , Lugansk, Russia

Areshin Anton Alekseevich, Master's degree specialty, Personnel management, Lugansk State University named after V. Dahl , Lugansk, Russia

УДК 331.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.64.035

Бачевский Б.Е.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Решетняк Е.А.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Авдеева В.Н.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Исследование фриланса в контексте современных вызовов

Аннотация. Статья посвящена фрилансу, который представляет собой инновационную форму занятости, получившую широкое распространение в современных условиях и обладающую существенным потенциалом для развития в Российской Федерации. Актуальность статьи обусловлена значительным влиянием фриланса на тенденции в сфере занятости, который привёл к формированию более разнообразной и динамичной рабочей силы. Наблюдается растущий интерес к гибким формам занятости, которые обеспечивают оптимальные условия для реализации трудового потенциала человека, повышения его продуктивности и достижения удовлетворения от работы. В статье раскрыта сущность фриланса, представлено сравнение с традиционной формой занятости, проанализированы факторы, способствующие развитию фриланса, внимание уделено возможным его преимуществам и потенциальным угрозам. В исследовании определены направления, реализация которых поможет успешно ориентироваться в будущем в индустрии этой современной формы занятости.

Ключевые слова: безработица, бизнес, диверсификация, доход, занятость, инновации, компетенции, конкуренция, потенциал, потребность, риск, рынок труда, фриланс

Bachevsky B.E.
Lugansk Vladimir Dahl State University
Reshetnyak E.A.
Lugansk Vladimir Dahl State University
Avdeeva V.N.
Lugansk Vladimir Dahl State University

Freelance research in the context of modern challenges

Annotation. The article is devoted to freelancing, which is an innovative form of employment that has become widespread in modern conditions and has significant potential for development in the Russian Federation. The relevance of the article is due to the significant influence of freelancing on employment trends, which has led to the formation of a more diverse and dynamic workforce. There is a growing interest in flexible forms of employment that provide optimal conditions for realizing a person's work potential, increasing their productivity and achieving job satisfaction. The article reveals the essence of freelancing, provides a comparison with the traditional form of employment, analyzes the factors contributing to the development of freelancing, attention is paid to its possible advantages and potential threats. The study identifies areas, the implementation of which will help to successfully navigate in the future in the industry of this modern form of employment.

Keywords: unemployment, business, diversification, income, employment, innovation, competencies, competition, potential, need, risk, labor market, freelancing

В настоящее время фриланс стал неотъемлемой частью современной экономики. Он

позволяет людям зарабатывать деньги, выполнять работу, которая им нравится и при этом вносить свой вклад в экономическое развитие региона и страны в целом. Кроме того, фриланс позволяет людям приобрести узкоспециализированные навыки, которые пользуются большим спросом, что ещё больше повышает их шансы на трудоустройство. Таким образом, выбранная тема представляет значительный интерес и является актуальной.

Фриланс зародился ещё в древние времена, когда ремесленники и мастера работали независимо. В Средние века квалифицированные рабочие, такие как кузнецы и портные, часто работали на себя. Термин «фрилансер» произошёл от названия средневековых рыцарей, которые продавали свои услуги разным лордам и королям. С началом промышленной революции спрос на традиционных фрилансеров стал снижаться. Однако цифровая эпоха и технологический прогресс способствовали возрождению фриланса.

Как правило, фрилансер – это профессионал в своем деле, который работает самостоятельно и предлагает свои услуги на рынке труда различным клиентам, не будучи при этом официально трудоустроенным на предприятии конкретного клиента. То есть, фрилансер может свободно выбирать проекты, над которыми он хочет работать, устанавливать собственные расценки и решать, как распоряжаться своим временем и ресурсами. Основное различие между фрилансером и независимым подрядчиком заключается в характере их работы. Фрилансер обычно работает над краткосрочными проектами для разных клиентов, в то время как у независимого подрядчика может быть долгосрочный контракт с конкретной компанией.

Фриланс в России к 2025 году прочно утвердился как значимое социально-экономическое явление и выходит за рамки временной подработки. Ранее, десятилетие-полтора назад он воспринимался скорее, как промежуточный этап между увлечением и полноценной занятостью. Решающим фактором в его развитии стал переход к удаленной работе, спровоцированный пандемией 2020-х. Это позволило крупным компаниям впервые в массовом порядке опробовать формат распределения штата и осознать выгоду передачи части функций, операций или бизнес-процессов предприятия внешним подрядчикам. Сегодня российский фриланс подкреплен развитой инфраструктурой: десятками крупных онлайн-бирж, тысячами тематических Telegram-каналов, удобными системами онлайн-оплаты и простой легализацией через самозанятость. Аналитики прогнозируют, что в 2026 году объем рынка фриланс-услуг в России превысит триллион рублей, а число людей, имеющих опыт самостоятельной работы, составит от 15 до 20 миллионов. Любопытно, что фриланс теперь охватывает не только традиционные сферы (тексты, дизайн, программирование), но и представителей таких профессий, как юристы, бухгалтеры, переводчики, маркетологи, психологи, преподаватели и инженеры [2]. Ниже представим факторы, способствующие развитию фриланса (рис.1.).

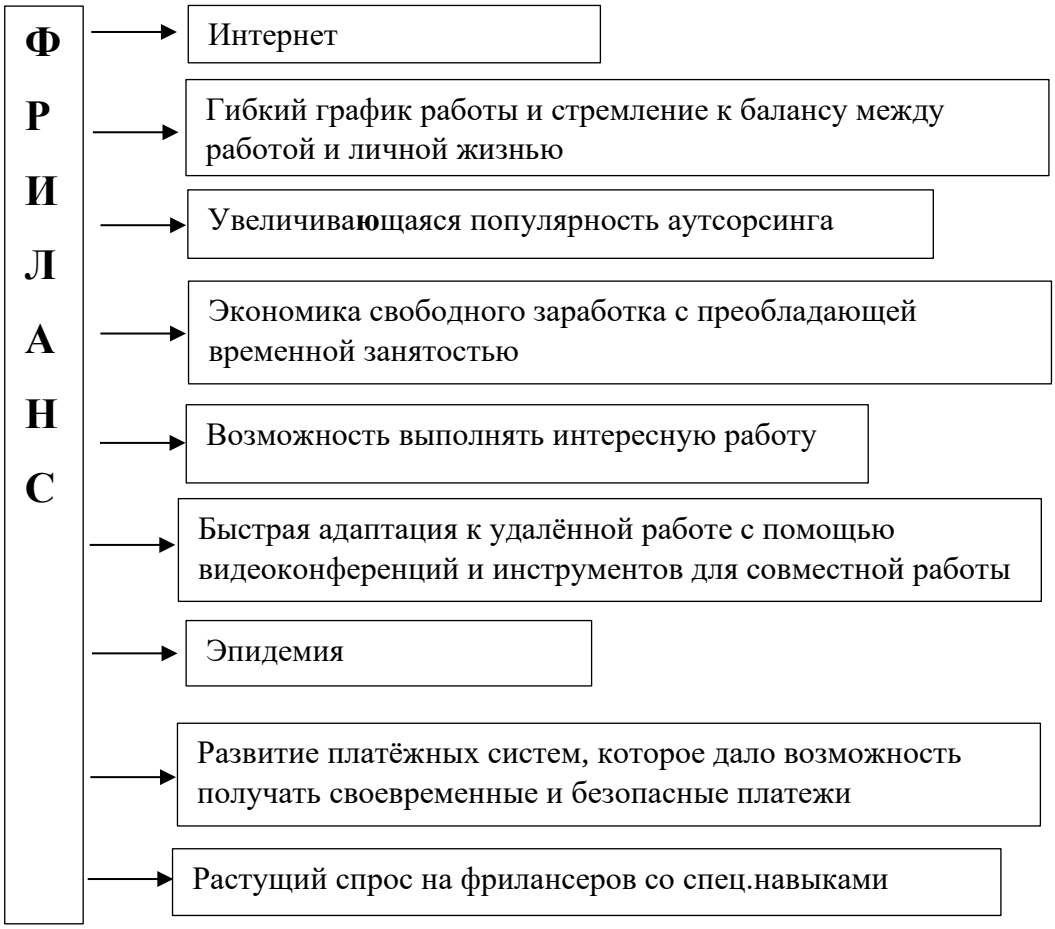


Рисунок 1. – Факторы, способствующие развитию фриланса

Хотя рост популярности фриланса привёл к изменениям в структуре занятости, его влияние на уровень безработицы более сложное и неоднозначное. С одной стороны, фриланс может дать возможность безработным или частично занятым людям получать доход. Он позволяет людям монетизировать свои навыки и таланты, что потенциально снижает общий уровень безработицы. С другой стороны, фриланс может привести к нестабильности на рынке труда, поскольку людям может быть сложно найти постоянную работу и они могут сталкиваться с нестабильностью доходов.

В таблице 1 представим основные различия между фрилансом и традиционной формой занятости.

Таблица 1. – Сравнительные характеристики фриланса и традиционной формы занятости

Критерии	Фриланс	Традиционная занятость
Гибкость	Высокая гибкость в отношении рабочего времени и рабочего места, что способствует установлению баланса между работой и личной жизнью	Фиксированный график и место работы, структурированный распорядок дня и меньше свободы
Стабильность дохода	Нестабильный доход, связанный с постоянным	Стабильный доход, обеспечивающий финансовую безопасность, но, возможно, с

	поиском проектов, потенциал высокого заработка	ограниченным потенциалом заработка
Преимущества	Отсутствие льгот, предоставляемых работодателем, но свобода выбора проектов и создания индивидуальной рабочей среды	Медицинская страховка, оплачиваемый отпуск, ограничения в выборе проектов
Автономия	Свобода в выборе проектов и клиентов повышает удовлетворённость работой	Пониженный уровень самостоятельности при выполнении проектов и задач (или самостоятельность в пределах должностной инструкции)
Гарантия занятости	Меньше гарантий занятости, но широкие возможности для реализации разнообразных проектов	Больше гарантий занятости
Развитие навыков	Развитие многосторонних навыков в рамках реализации различных проектов	Более специализированное развитие навыков в рамках конкретной должности или отрасли
Налаживание связей и профессиональный рост	Требует больше затрат на установление и поддержание связей, открывает широкие возможности для профессионального роста	Подразумевает возможность по установлению контактов, нередко ограничение карьерного роста
Налоговые последствия	Самостоятельное начисление и уплата налогов, необходимость контроля доходов и расходов	Налогообложение осуществляется работодателем, упрощение процесса уплаты налогов, снижение контроль над управлением налогами

Фриланс кардинально изменил рынок труда, оказав существенное влияние на экономику как на локальном, так и на глобальном уровне. В последнее время наблюдается увеличение числа самозанятых специалистов. Это, главным образом, связывают с возможностями, которые фриланс открыл перед людьми (рис.2.) [4, 8].

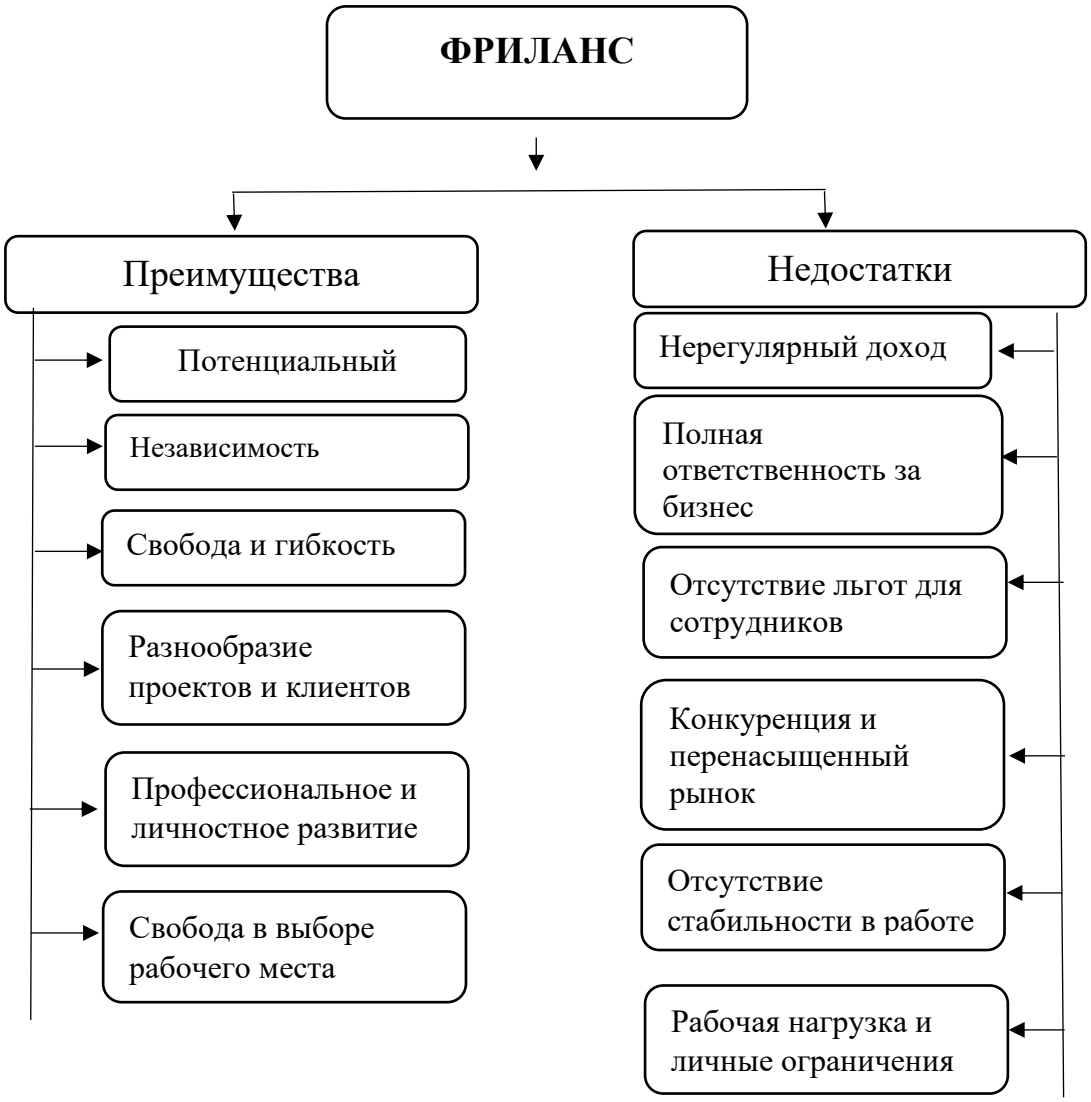


Рисунок 2. – Возможные преимущества и недостатки фриланса

Фриланс можно рассматривать как потенциал для высокого заработка. Речь идет о том, что человек может работать над несколькими проектами одновременно, диверсифицируя таким образом источники своего дохода и увеличивая потенциальный заработок.

Возможность работать с разнообразными проектами и сотрудничать с клиентами из разных сфер дает возможность избежать привязки к одному работодателю или отрасли и позволяет выполнять интересные работы, которые способствуют развитию профессиональных знаний и навыков. При этом взаимодействие с разнообразными заказчиками помогает построить обширную сеть профессиональных контактов, которые могут быть полезны для будущих проектов и трудоустройства.

Свобода в выборе рабочего места дает свободу в формировании своего образа жизни в соответствии с личными потребностями и стремлениями.

Возможность постоянного роста стимулирует развитие профессиональных компетенций, развивает ум, аналитические способности, креативность и важных навыков, которые в комплексе способствует повышению интеллекта, профессионального роста и формируют человека как конкурентоспособную единицу на рынке труда.

Свобода и гибкость: фриланс привлекателен, прежде всего, полным контролем над своим временем и графиком. Он позволяет человеку самостоятельно определять свой

график и нагрузку, не быть привязанным к стандартному офисному расписанию и подстраивать работу под свои личные амбиции, потребности и увлечения.

Независимость: фрилансеру не нужно согласовывать свои действия с руководством, ведь он сам отвечает за свой успех и принимает все решения, выбирает, над чем работать и как это делать, контролирует все проекты и управляет собственным бизнесом.

Фрилансеры часто реинвестируют свои доходы в местную экономику, поддерживая местный бизнес и стимулируя экономическую активность. Кроме того, фриланс может способствовать развитию предпринимательского духа в сообществах, поскольку люди развивают свои навыки, налаживают связи и в конечном итоге открывают собственный бизнес. Такая предпринимательская деятельность приводит к созданию рабочих мест и способствует экономической активности в регионе [1].

Несмотря на наличие множества преимуществ, фриланс сопряжён с определёнными трудностями, которым следует уделять должное внимание.

Прежде всего, речь идет о конкуренции, которая в мире фриланса может быть очень высокой. С ростом числа людей, предпочитающих работать самостоятельно, становится всё сложнее выделяться из толпы и получать качественные проекты [7,8].

Нерегулярный доход, который требует хорошего финансового планирования и умения эффективно управлять своими доходами, отсутствие льгот (например, медицинская страховка, оплачиваемый отпуск и т.д.) и полная ответственность за бизнес – это также значительные проблемы. То есть, помимо выполнения непосредственной работы для своих заказчиков фрилансер также должен вести бухгалтерский учёт, выставлять счета, проводить маркетинг и привлекать клиентов.

А чрезмерная рабочая нагрузка, которая возникает в следствие соблазна браться за каждый проект с целью обеспечения стабильного дохода, может привести к выгоранию – к еще одной весьма серьезной проблеме со здоровьем.

Однако, не смотря ни на что по прогнозам, в ближайшие годы индустрия фриланса продолжит стремительно развиваться. Поскольку люди всё чаще ищут возможность работать по гибкому графику, а спрос на специалистов узкого профиля растёт, фриланс становится привлекательным вариантом карьеры. Технологический прогресс и глобализация будут и дальше способствовать росту индустрии фриланса, предоставляя фрилансерам более широкий доступ к клиентам и возможностям. Будущее фриланса выглядит многообещающим: всё больше людей выбирают фриланс и вносят свой вклад в экономику.

Новые тенденции в сфере фриланса открывают перед фрилансерами множество возможностей. Экономика свободного заработка развивается, при этом постоянно появляются новые ниши и отрасли. Такие тенденции, как удаленная работа, развитие искусственного интеллекта, а также спрос на экологичные и «зеленые» технологии, открывают перед фрилансерами новые возможности для применения своих навыков и опыта.

Влияние фриланса на региональную и мировую экономику переоценить невозможно. Несмотря на сохраняющиеся проблемы, преимущества перевешивают недостатки. Благодаря постоянному развитию технологий и появлению новых тенденций будущее фриланса связано с огромным потенциалом роста, инноваций и расширения социально-экономических возможностей.

При этом следует помнить о том, что фриланс подходит не каждому. Для того, чтобы найти свою нишу, необходимо приложить немало усилии. Фрилансер должен быть конкурентоспособным на рынке, обладать предпринимательским мышлением, навыками самоорганизации и умением работать независимо. Кроме того, нужно быть готовым идти на риск и справляться с финансовой неопределённостью.

Список источников

1. Азарян, Е. М. Основы развития виртуальных рынков в условиях цифровой

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

2. Крохов И.В. «Фриланс в России 2025: свобода, риски и новые возможности»(https://www.litres.ru/static/or4/view/or.html?baseurl=/pub/t/72440785.&art=72440785&trials=1&user=0&file=121476496&price=119&texttrialbutton=Купить%20полную%20версию%20за%20119%C2%A0₽&uilang=ru&catalit2&half=1&track_reading&friendly_url=Иван%20Крохов.%20Фриланс%20в%20России%202025%3A%20свобода%2C%20риски%20и%20новые%20возможности)

3. Литвин, Р. И. Бенчмаркинг и проблемы управления человеческими ресурсами: интеграция подходов в системе управления предприятием / Р. И. Литвин, С. А. Кондратьев, Г. В. Чумаченко // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–29 марта 2024 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2024. – С. 44-50. – DOI 10.53374/9785864339534_44. – EDN FHRCHV.

4. Леонтьева Е. Г., Моисеенко Ю.А. Компетенции фрилансеров в условиях современного рынка труда // Векторы благополучия: экономика и социум. 2015. №2 (17). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentsii-frilanserov-v-usloviyah-sovremennogo-rynka-truda (дата обращения: 10.11.2025)

5. Мрачковский А.Е., Телятникова Т.В., Абдреисова Д.Ж. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И ПРИМЕНЕНИЯ ФРИЛАНСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ // Экономика труда. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-i-primeneniya-frilansa-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 12.11.2025).

6. Матвеева Н.С., Черкасова М.А. Перспективы развития фриланса в условиях современной России // Вестник ГУУ. 2019. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-frilansa-v-usloviyah-sovremennoi-rossii (дата обращения: 10.11.2025)

7. Трошкин М.И. Фриланс как новая форма труда // E-Scio. 2019. №11 (38). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/frilans-kak-novaya-forma-truda (дата обращения: 10.11.2025)

8. Чечулина М.Ю. Фриланс как развивающаяся форма модернизации экономической активности // Экономика труда. 2016. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/frilans-kak-razvivayuschayasya-forma-modernizatsii-ekonomicheskoy-aktivnosti (дата обращения: 10.11.2025)

9. Чуланова О. Л., Чуланов Д. В. Применение фриланса на современном рынке труда: подходы, преимущества и недостатки // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. №3 (20). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-frilansa-na-sovremennom-rynke-truda-podhody-preimuschestva-i-nedostatki (дата обращения: 12.11.2025)

10. Шова, Н. А. Цифровые решения на основе инновационных технологий в системе продвижения социально-этического маркетинга / Н. А. Шова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 4(136). – С. 101-105. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.04.02.014. – EDN CTKDWW.

Сведения об авторах

Бачевский Б.Е., кандидат экономических наук, доцент, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Решетняк Е.А., кандидат экономических наук, доцент, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Авдеева В.Н., кандидат наук государственного управления, доцент кафедры «Управление персоналом и экономическая теория», Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Information about the authors

Bachevsky B.E., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lugansk Vladimir Dahl State University,Lugansk, Russia

Reshetnyak E.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lugansk Vladimir Dahl State University, Lugansk, Russia

Avdeeva V.N., Candidate of sciences, Associate Professor of the Department of Human Resources Management and Economic Theory, Lugansk Vladimir Dahl State University,Lugansk, Russia

УДК 339.138
DOI 10.26118/2782-4586.2025.79.78.036

Кондратьев С.А.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Плакся О.В.
ООО «Ресторан Бирхофф»

Сущность и особенности маркетинга бизнесвзаимодействия на современном этапе развития

Аннотация. В статье рассматривается сущность, особенности и назначение маркетинга бизнесвзаимодействия на современном этапе развития. Выявлены основные принципы и фокусы внимания маркетинга бизнесвзаимоотношений, которые допускают формирование актуальных моделей управления процессами экономической деятельности хозяйствующих субъектов. В статье представлены отличительные черты традиционного маркетинга от маркетинга бизнесвзаимодействия. Изучены способы и источники получения информации, такие как социальная сеть, анкетирование на сайте, оценка работы в точке продажи и базы отзывов. Определена роль клиента в системе маркетинга бизнесвзаимодействия, рассмотрены основные ценности и стратегии в маркетинге бизнесвзаимодействия, изучены виды и мотивы взаимоотношений с потребителями. Рассмотрены этапы процесса установления взаимодействия с клиентом, включающие привлечение внимания, осуществление сделки и оценки удовлетворенности потребителя.

Ключевые слова: маркетинг бизнесвзаимодействия, клиент, организация, сделка, информация, предприятие, производитель, экономика.

Kondratyev S.A.
Lugansk State University named after Vladimir Dal
Plaksya O.V.
Birkhoff LLC

The essence and features of business interaction marketing at the current stage of development

Abstract. The article examines the essence, features and purpose of business interaction marketing at the current stage of development. The basic principles and focuses of attention of marketing of business relations have been identified, which allow the formation of relevant models for managing the processes of economic activity of business entities. The article presents the distinguishing features of traditional marketing from business interaction marketing. The methods and sources of obtaining information, such as a social network, a questionnaire on the website, an assessment of work at the point of sale and a database of reviews, have been studied. The role of the client in the business interaction marketing system is determined, the main values and strategies in business interaction marketing are considered, the types and motives of relationships with consumers are studied. The stages of the process of establishing interaction with the client, including attracting attention, making a deal and assessing customer satisfaction, are considered.

Key words: business interaction marketing, customer, organization, transaction, information, enterprise, manufacturer, economy.

На сегодняшний день теория маркетинга взаимоотношений, продолжая свое развитие и совершенствование, пока не обладает структурированными рекомендациями относительно создания механизмов и системы управления и оценки эффективности взаимоотношений субъектов экономической деятельности. Необходимо упомянуть о том,

что при анализе взаимоотношений экономических агентов в современных условиях, виднеются преобладающие особенности, описывающие внедрение информационных технологий в социально-экономическую жизнь общества и становление потребительской ценности и значимости.

Маркетингом бизнесвзаимодействия называется концепция управления маркетингом, суть которой заключается на формирование надежных, целесообразных отношений хозяйствующих субъектов и всеми заинтересованными участниками, среди которых выделяют потребителей и производителей. Не смотря на классический подход, сконцентрированный на мгновенной реализации сделки, маркетинг бизнесвзаимодействия направлен на налаживание долгосрочного воздействия и удовлетворенности.

Как ранее упоминал автор С.А. Кондратьев: «Маркетинг бизнесвзаимодействия выходит за рамки транзакционных обменов и фокусируется на развитии глубоких эмоциональных связей с клиентами через такие каналы, как предоставление исключительного обслуживания клиентов, активный поиск и учет отзывов клиентов, создание программ лояльности, спонсирование мероприятий и взаимодействие с клиентами в социальных сетях» [1]. Маркетинг бизнесвзаимодействия значительно сложный с точки зрения логики и холодного расчета. Маркетинг бизнесвзаимодействия в преобладании направлен на область эмпатии, сложно поддающейся анализу. Но именно поэтому взаимодействия могут проявится там, где классические и общепринятые инструменты и элементы хозяйственной жизни не эффективны – потребительская аудитория может хранить преданность поставщику с более высокими ценами или менее выгодным расположением только из-за эмоциональной связи и совместных задач. Маркетинг бизнесвзаимодействия ориентируется на налаживании прочных и длительных отношений с действующими потребителями, а классический маркетинг направлен преимущественно на рост персонифицированных продаж. Плюсами является значительно высокая ценность для потребителя в течение определенного периода времени, снижение издержек на привлечение, развитие и усовершенствование повышения степени лояльности существующих потребителей.

Процесс установления взаимодействия включает следующие основные этапы (рис. 1).

Рисунок 1 – Процесс установления взаимодействия с клиентом [2]

Таким образом, на первом этапе процесса установления взаимодействия проявляется интерес со стороны потребителя относительно осуществления сделки, а также используются методы классического маркетинга: реклама, визуальные материалы, продвижение товара или услуги. На втором этапе процесса установления взаимодействия происходим реализация сделки купли-продажи товара или услуги, на данном этапе подключается маркетинг взаимоотношений – обсуждение, переговоры. После осуществления сделки купли-продажи товара или услуги проводится процедура относительно оценки лояльности потребителя и установлению долгосрочных и надежных взаимодействий.

По мнению автора Р.И. Литвин: «На фоне стремительного и динамичного развития цифровых технологий и технологического маркетинга, структурирования рынка и развития маркетинговой деятельности формирование предложений и рекомендаций по прогнозированию спроса требуют доработки и совершенствования, так как классические методы не позволяют получить достоверные и точные данные относительно результатов

развития предприятий, организаций и учреждений, что в полной мере обуславливает объективность и значимость научного исследования» [3].

Потребители являются стратегически необходимыми экономическими агентами, обеспечивающие прибыль хозяйствующих субъектов и организаций, воздействующие на их известность и являющиеся ключевыми участниками в формировании популярности марки.

По мнению автора Е.М. Азарян: «Классические методы научного поиска позволяют выделить факторы, которые оказывают влияние на внедрение технологий нейробрендинга и формирование концепции структурной модели стратегически важных факторов для развития нейробрендинга. Концептуализация структурной модели факторов, влияющих на внедрение технологий нейробрендинга, имеет фундаментальное значение в контексте поискового исследования» [4].

Маркетинг взаимоотношений предполагает регулярное взаимодействие бренда с клиентами. Так, шаг за шагом компании все лучше понимают, чего хотят пользователи и как усовершенствовать продукт, чтобы привлечь больше покупателей [5].

Ключевым элементом клиентонаправленной системы является информация, полученная от самого потребителя. При эффективном формировании процесса в руках у производителя находится значительная база данных, хранилище – мнения потребителей, положения относительно категорий (качество, стоимость, внешний вид и т.д.).

На сегодняшний день многие связи позволяют приобретать подобную информацию не только при помощи специализированных центров опросов, но и напрямую от потребителей (рис. 2).

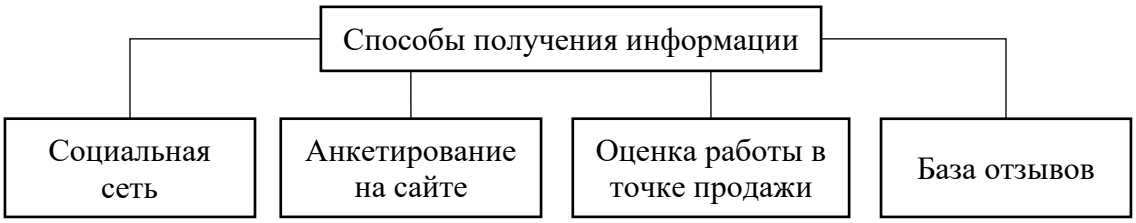


Рисунок 2 – Способы получения информации [6]

Как ранее упоминал автор С.А. Кондратьев: «При формировании стратегии развития маркетинга бизнесвзаимодействия важно на основе технологий форсайт-исследований сформировать сценарий будущего развития маркетинга бизнесвзаимодействия. Сценарий – один из интеллектуальных инструментов, которые помогают размышлять над бизнес-моделями будущего. Сценарии являются триггером воплощения своих всех творческих способностей, обеспечивая конкретный футурологический контекст, для которого можно изобретать подходящие бизнес-модели. Это более продуктивно, чем просто мозговой штурм. Однако необходимо наличие нескольких сценариев развития бизнесвзаимодействия, что в зависимости от глубины их проработки и реализма может потребовать определенных вложений» [7].

По мнению Е.М. Азарян: «В маркетинговых целях весьма важно создать иллюзию принятия решения покупателем. Решение действительно, принимает покупатель, но в рамках предлагаемого алгоритма. То есть решение не купить или не купить, а как именно купить из совокупности предлагаемых товаров (имеющегося товарного ассортимента) и какой именно услугой, предлагаемой продавцом, воспользоваться. Торговые сети представляют собой специфический сегмент розничной торговли или ритейла со своими особенностями в организации торговой деятельности, финансовых возможностях, способности к масштабированию позитивных наработок в торгово-технологическом процессе и маркетинге современных ритейлеров. Цифровой маркетинг характеризуется использованием цифровых каналов для продвижения товаров и услуг, привлечения и удержания клиентов. При этом коммуникация с потребителем осуществляется как в

онлайн-, так и в офлайн-среде, что целесообразно учитывать при ее реализации и формировании маркетинговых стратегий субъекта хозяйствования» [8].

Таким образом, маркетинговые коммуникации формируют совокупную систему, которая действует циклично и пошагово. Процесс стартует с задумки нового товара или услуги и ценовой политики относительно товара или услуги. В маркетинге бизнесвзаимодействия преимущество получает не поиск нового клиента в интересах краткосрочной сделки, а концентрирование внимания, средств и времени на том, что необходимо осуществить для клиента, чтобы удовлетворить его потребности и добиться лояльности. Маркетинговая стратегия будет обладать характеристика, присущие определенному хозяйствующему субъекту, в чем и заключается необходимость построения долгосрочных и надежных взаимоотношений.

Список источников

1. Кондратьев, С. А. Роль маркетинга бизнес-взаимодействия в социально-экономическом развитии общества / С. А. Кондратьев, А. С. Курганов, В. Ю. Шкуратова // Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты : Сборник научных трудов по материалам XII Международной научно-практической конференции, Москва, 30 января 2025 года. – Москва: АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ», 2025. – С. 148-151. – EDN XAVDAT.

2. Кондратьев С. А. Маркетинг бизнесвзаимодействия как основа бизнес-моделирования партнерства / С. А. Кондратьев // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 3(67). – С. 43-49.

3. Литвин, Р. И. Стратегия развития бенчмаркинга на этапе трансформации экономики / Р. И. Литвин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 8(160). – С. 58-66. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.08.08.007. – EDN QDAFEE.

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

5. Шова Н. А. Современные приоритеты развития социально- этического маркетинга в контексте социальной ответственности бизнеса / Н. А. Шова // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1(64). – С. 60-66.

6. Кондратьев, С. А. Теоретические аспекты маркетинга бизнесвзаимодействия в современных условиях / С. А. Кондратьев // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню экономиста, Воронеж, 30 ноября 2023 года. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2023. – С. 50-54. – EDN ERMABM.

7. Кондратьев, С. А. Факторы развития маркетинга бизнесвзаимодействия на рынке партнерских отношений / С. А. Кондратьев // Актуальные вопросы современной науки образования : Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 ноября 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 131-133. – EDN YTVBTR.

8. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: кооптинг компетенций клиента и цифровой след потребителя / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 1(73). – С. 28-36. – DOI 10.51832/222379842023128. – EDN LVJIIZ.

Сведения об авторах

Кондратьев С.А., старший преподаватель, кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

Плакся О.В., директор ООО «Ресторан Бирхофф», г. Луганск, Россия

Information about the authors

Kondratyev S.A., Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory, FGBOU VO «Lugansk State University named after Vladimir Dal», Lugansk, Russia
Plaksya O.V., Director of restaurant Birkhoff LLC, Lugansk, Russia

УДК 339.138
DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.70.037

Кондратьев С.А.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Чумаченко Г.В.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Вишникин Д.В.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Теоретические аспекты исследования маркетинга бизнесвзаимодействия в условиях экономической интеграции

Аннотация. Совершенствование элементов информационно-телекоммуникационных технологий, таких как Internet, увеличение положений маркетинга как структуры управления хозяйствующего субъекта, повышение значимости соперничества производителя за потребителя, требует персонального подхода к каждому субъекту экономических отношений. Данная статья посвящена изучению сущности и роли маркетинга, целью которого является установление долгосрочных и надежных взаимодействий марки с потребителем. Рассмотрена востребованность маркетинга бизнесвзаимодействия в контексте увеличения объемов продаж, экономической эффективности, увеличения нормы прибыли, создания собственной марки, сохранения имеющихся потребителей и преимущественного положения на рынке. В статье представлены ключевые термины маркетинга взаимоотношений, проанализированы точки зрения и мнения как отечественных, так и зарубежных авторов, а также информация о теоретических и практических аспектах маркетинга бизнесвзаимодействия в условиях экономической интеграции.

Ключевые слова: население, хозяйствующий субъект, маркетинг бизнесвзаимодействия, потребитель, производитель, направление деятельности.

Kondratyev S.A.
Lugansk State University named after Vladimir Dal
Chumachenko G.V.
Lugansk state university named after Vladimir Dal
Vishnikin D.V.
Lugansk State University named after Vladimir Dal

Theoretical aspects of marketing research on business interaction in the context of economic integration

Abstract. Improving the elements of information and telecommunication technologies, such as the Internet, increasing the position of marketing as a management structure of an economic entity, increasing the importance of producer-consumer competition, requires a personal approach to each subject of economic relations. This article is devoted to the study of the essence and role of marketing, which aims to establish long-term and reliable brand interactions with consumers. The article considers the relevance of business interaction marketing in the context of increasing sales, economic efficiency, increasing profit margins, creating your own brand, maintaining existing consumers and a dominant position in the market. The article presents the key terms of relationship marketing, analyzes the points of view and opinions of both domestic and foreign authors, as well as information on the theoretical and practical aspects of business interaction marketing in the context of economic integration.

Key words: population, business entity, business interaction marketing, consumer, manufacturer, and area of activity.

На сегодняшний день, под маркетингом бизнесвзаимодействия понимается такой тактический подход, при котором преимущества получают развития прочных и длительных взаимодействий с уже существующими потребителями с целью поддержки нынешнего положения организации. Как ранее упоминал автор С.А. Кондратьев: «Маркетинг бизнесвзаимодействия выходит за рамки транзакционных обменов и фокусируется на развитии глубоких эмоциональных связей с клиентами через такие каналы, как предоставление исключительного обслуживания клиентов, активный поиск и учет отзывов клиентов, создание программ лояльности, спонсирование мероприятий и взаимодействие с клиентами в социальных сетях» [1]. Маркетинг бизнесвзаимодействия ориентируется на налаживании прочных и длительных отношений с действующими потребителями, а классический маркетинг направлен преимущественно на рост персонифицированных продаж. Плюсами является значительно высокая ценность для потребителя в течение определенного периода времени, снижение издержек на привлечение, развитие и усовершенствование повышения степени лояльности существующих потребителей.

На рис. 1 представлена востребованность маркетинга бизнесвзаимодействия в условиях экономической интеграции.

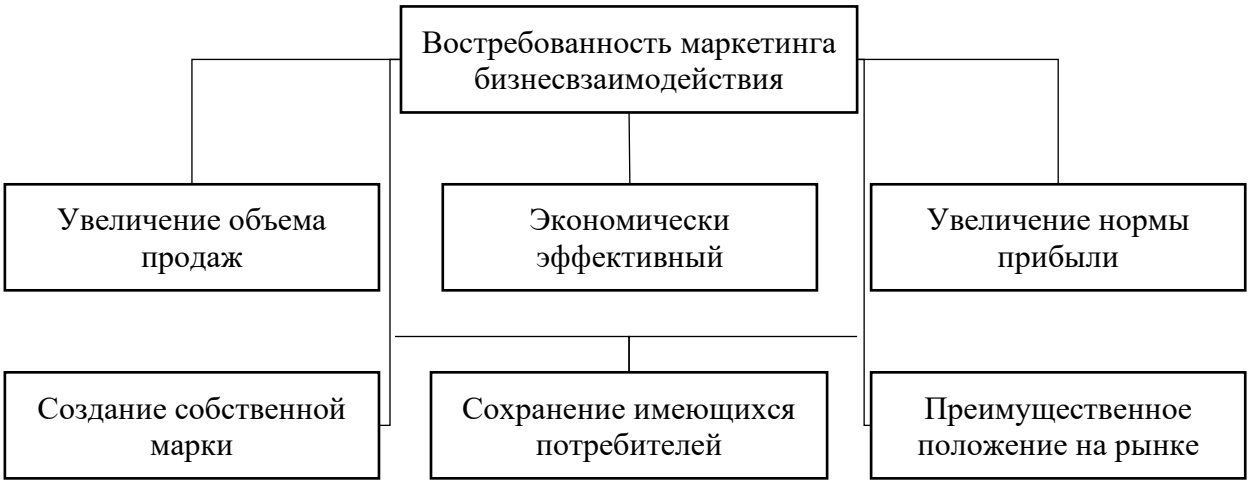


Рисунок 1 – Востребованность маркетинга бизнесвзаимодействия [2]

По мнению автора Р.И. Литвин: «На фоне стремительного и динамичного развития цифровых технологий и технологического маркетинга, структурирования рынка и развития маркетинговой деятельности формирование предложений и рекомендаций по прогнозированию спроса требуют доработки и совершенствования, так как классические методы не позволяют получить достоверные и точные данные относительно результатов развития предприятий, организаций и учреждений, что в полной мере обуславливает объективность и значимость научного исследования» [3].

Вложения в развитие и совершенствование маркетинга бизнесвзаимодействия оправдываются при помощи снижения потребностей в постоянных и затратных хозяйствующих субъектах по поиску необходимых потребителей. Так как удовлетворенные потребители с повышенным уровнем останутся доброжелательными, необходимость в жестком маркетинге для поиска других потребителей снижается. Такое смещение в направлении сохранения потребителей существенно снижает издержки на привлечение, допуская организациям значительно целесообразно распределять финансы, как для повышения качества товаров и услуг, так и для исследований других хозяйственных механизмов. Лояльность потребителей является ключевым элементом привлечения значительной степени процента дохода поскольку удовлетворенные потребители, обычно,

приемлемы к ценам и согласны оплатить достойную сумму за качество обслуживания, которое им достается. Маркетинг взаимоотношений направляет к более сниженной потребности в переговорах относительно стабильных ценах и разрешает организациям и предприятиям фиксировать цены, показывающие значимость их предложений, допуская рост доходности и устойчивости.

Рост уровня удовлетворенности потребителей при помощи инструментария маркетинга бизнесвзаимодействия и его элементов предоставляет конкурентное преимущество на рынке. Установленная клиентская база допускает к уверенному денежному потоку в силу того, что потребители отдают преимущества удобству и надежность маркетинга бизнесвзаимодействия для потребления своих необходимостей. Такое стремление снижает риск того, что потребители будут находится в поисках других схожих возможностей, и пропагандируют свою деятельность как надежный и желаемый выбор [4].

Современный маркетинг бизнесвзаимодействия повышает уровень эмоциональных отношений между хозяйствующим субъектом и потребителями, что в значительной степени позволяет повысить уровень удовлетворенности потребителей (рис. 2).

Рисунок 2 – Положительные стороны маркетинга бизнесвзаимодействия в современных условиях [5]

По мнению автора Е.М. Азарян: «Классические методы научного поиска позволяют выделить факторы, которые оказывают влияние на внедрение технологий нейробрендинга и формирование концепции структурной модели стратегически важных факторов для развития нейробрендинга. Концептуализация структурной модели факторов, влияющих на внедрение технологий нейробрендинга, имеет фундаментальное значение в контексте поискового исследования. Такая модель помогает организовать и структурировать эмпирическое исследование, но также позволяет расширить теоретические основы. На основе метода метатеоретического познания может быть разработана структурная модель факторов, влияющих на внедрение технологий нейробрендинга, которая основана на четырех типах факторов, что позволит расширить теоретическую основу исследований в сфере нейробрендинга» [6].

Маркетинг взаимоотношений повышает рост лояльности клиентов, что является важным условием для укрепления бренда. Компании извлекают выгоду из этого процесса по-разному. Сильные бренды занимают более надежные позиции на рынке, им легче выводить новые продукты, они привлекают лучших сотрудников и т.д.

Маркетинг взаимоотношений предполагает регулярное взаимодействие бренда с клиентами. Так, шаг за шагом компании все лучше понимают, чего хотят пользователи и как усовершенствовать продукт, чтобы привлечь больше покупателей [2].

На рис. 3 представлены наиболее значимые стратегии развития маркетинга бизнесвзаимодействия в условиях экономической интеграции.

Рисунок 3 – Ключевые стратегии развития маркетинга бизнесвзаимодействия в современных условиях [7]

Обеспечение индивидуального обслуживания клиентов предполагает понимание и удовлетворение уникальных потребностей и предпочтений отдельных клиентов. Настраивая взаимодействие, фирмы создают более значимое и актуальное взаимодействие, способствуя более глубокой связи с клиентами. Этот персонализированный подход выходит за рамки универсальной стратегии, позволяя фирмам конкретно удовлетворять ожидания и требования каждого клиента.

Как ранее упоминал автор С.А. Кондратьев: «При формировании стратегии развития маркетинга бизнесвзаимодействия важно на основе технологий форсайт-исследований сформировать сценарий будущего развития маркетинга бизнесвзаимодействия. Сценарий – один из интеллектуальных инструментов, которые помогают размышлять над бизнес-моделями будущего. Сценарии являются триггером воплощения своих всех творческих способностей, обеспечивая конкретный футурологический контекст, для которого можно изобретать подходящие бизнес-модели. Это более продуктивно, чем просто мозговой штурм. Однако необходимо наличие нескольких сценариев развития бизнесвзаимодействия, что в зависимости от глубины их проработки и реализма может потребовать определенных вложений. Цель составления сценариев, которые помогают придумать инновационные бизнес-модели – подготовиться к будущим переменам. Это процесс связан с принятием важных управленческих решений, направленных на инновационный подход в маркетинговой деятельности компании, с целью развития бизнесвзаимодействия и партнерских отношений. Его участникам необходимо сформировать бизнес-модели, с целью достижения стратегических задач, при этом важно сформировать несколько сценариев и обосновать свой выбор в контексте данного сценария» [8].

По мнению автора В.Н. Смирнов: «Выделяют следующие особенности маркетинга взаимоотношений, политика маркетинга взаимоотношений основана на формирование долгосрочного взаимодействия, а не на заключение отдельных трансакций и, как следствие, направлена на удержание потребителей, а не на их привлечение; удержание потребителей в маркетинге взаимоотношений должно иметь экономическое обоснование (ориентация на прибыльных потребителей или на определенные потребительские сегменты); больший приоритет в маркетинге взаимоотношений уделяется качеству; большее количество используемых инструментов для построения длительных взаимоотношений с потребителями, чем в традиционном маркетинге; выделение в качестве важной составляющей категории внутреннего маркетинга» [9].

Автор В.Н. Смирнов утверждает: «В отношении покупателя также можно выделить следующие преимущества маркетинга взаимоотношений во-первых, что важно покупателю, это экономические выгоды, связанные с уменьшением цены (например, в рамках торгов) или предоставлением скидок при выполнении различных условий; во-вторых, налаживание длительных взаимоотношений с продавцом дает психологические преимущества покупателю, т.к. тесное общение с постоянными сотрудниками, и ему не надо каждый раз привыкать к новым людям; в-третьих, длительное взаимодействие в рамках предоставления услуг способствует процессу адаптации самой услуги под конкретного потребителя» [9].

Современный маркетинг взаимоотношений ориентируется на том, что лояльность текущего потребителя в значительной степени важнее чем поиск нового потребителя. Для того, чтобы не искать нового потребителя необходимо заинтересовать его и дать этому потребителю наиболее приемлемые условия взаимодействия. На рис. 4 представлены ключевые принципы маркетинга бизнесвзаимодействия, необходимые для осуществления вышеизложенной деятельности.

Рисунок 4 – Основные принципы маркетинга бизнесвзаимодействия [1]

Таким образом, целью маркетинга взаимоотношений является налаживание долгосрочных лояльных отношений с ключевыми фигурами по хозяйственной деятельности, а также росте конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в современной экономической среде, подразумевая собой достижение необходимой степени удовлетворенности потребителей, партнеров и других экономических агентов для достижения максимизации прибыли и минимизации издержек в условиях экономической интеграции.

Список источников

1. Кондратьев, С. А. Роль маркетинга бизнес-взаимодействия в социально-экономическом развитии общества / С. А. Кондратьев, А. С. Курганов, В. Ю. Шкуратова // Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты : Сборник научных трудов по материалам XII Международной научно-практической конференции, Москва, 30 января 2025 года. – Москва: АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ», 2025. – С. 148-151. – EDN XAVDAT.

2. Кондратьев С. А. Маркетинг бизнесвзаимодействия как основа бизнес-моделирования партнерства / С. А. Кондратьев // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 3(67). – С. 43-49.

3. Литвин, Р. И. Стратегия развития бенчмаркинга на этапе трансформации экономики / Р. И. Литвин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 8(160). – С. 58-66. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.08.08.007. – EDN QDAFEE.

4. Азарян, Е. М. Концепция развития маркетинга территорий в условиях управления маркетинговой деятельностью / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика и управление:

проблемы, решения. – 2024. – Т. 25, № 12(153). – С. 193-199. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.25.020. – EDN EJVEPX.

5. Шова Н. А. Современные приоритеты развития социально- этического маркетинга в контексте социальной ответственности бизнеса / Н. А. Шова // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1(64). – С. 60-66.

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

7. Чумаченко, Г. В. Тенденции развития маркетинга персонала как базиса формирования стратегического потенциала компании / Г. В. Чумаченко // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 5(71). – С. 186-190.

8. Кондратьев, С. А. Факторы развития маркетинга бизнесвзаимодействия на рынке партнерских отношений / С. А. Кондратьев // Актуальные вопросы современной науки образования : Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 ноября 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 131-133. – EDN YTVBTR.

9. Смирнов, В. Н. Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий : учеб. пособие / В. Н. Смирнов ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021 – 176 с. – ISBN 978-5-9984-1444-2.

Сведения об авторах

Кондратьев С.А., старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории, ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

Чумаченко Г.В., доцент, докт.экон.наук кафедры управления персоналом и экономической теории ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

Вишникин Д.В. , магистр 2 курса кафедры управления персоналом и экономической теории ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет
имени Владимира Даля», г. Луганск, Россия

Information about the authors

Kondratyev S.A., Senior Lecturer, department of personnel management and economic theory, FGBOU VO «Lugansk State University named after Vladimir Dal», Lugansk, Russia

Chumachenko G.V., associate professor, doctor of economics sciences department of personnel management and economic theory, FGBOU VO "Lugansk state university named after Vladimir Dal", Lugansk, Russia

Vishnikin D.V., master of 2nd year department of human resources management and economic theory, FGBOU VO "Lugansk State University named after Vladimir Dal", Lugansk, Russia

УДК 658.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.95.70.038

Литвин Р.И.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Татарченко Е.Н.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Severodonetsk Technological Institute (branch)
Чумаченко Т.В.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Северодонецкий технологический институт (филиал)

Инструменты бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая: сравнительный анализ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты применения бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью малых предприятий в обеспечении устойчивости региональных логистических систем и необходимостью повышения их эффективности и конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации. Цель работы — провести сравнительный анализ инструментов, методов и особенностей внедрения бенчмаркинга в малых логистических компаниях двух стран. В ходе исследования выявлены ключевые сходства и различия, обусловленные национальной политикой, уровнем цифровизации, доступностью отраслевых данных и характером государственной поддержки. Особое внимание уделено адаптации бенчмаркинга к ресурсным ограничениям малого бизнеса и возможностям его интеграции в современные управленческие практики.

Ключевые слова: бенчмаркинг, логистика, малый бизнес, конкурентоспособность, цифровизация, Китай, Россия.

Litvin R.I.
Luhansk State University Vladimir Dahl
Tatarchenko E.N.
Luhansk State University Vladimir Dahl
Severodonetsk Technological Institute (branch)
Chumachenko T.V.
Luhansk State University Vladimir Dahl
Severodonetsk Technological Institute (branch)

Benchmarking tools for small logistics businesses in Russia and China: a comparative analysis

Annotation. The article discusses the theoretical and practical aspects of the use of benchmarking in small logistics businesses in Russia and China. The relevance of the research is due to the growing role of small enterprises in ensuring the sustainability of regional logistics systems and the need to increase their efficiency and competitiveness in the face of global competition and digital transformation. The purpose of the work is to conduct a comparative analysis of tools, methods and features of benchmarking implementation in small logistics companies of the two countries. The study identified key similarities and differences due to national policies, the level of digitalization, the availability of industry data, and the nature of government support. Special attention is paid to the adaptation of benchmarking to the resource

constraints of small businesses and the possibilities of its integration into modern management practices.

Keywords: benchmarking, logistics, small business, competitiveness, digitalization, China, Russia.

Актуальность исследования обусловлена тем, что малые логистические предприятия, несмотря на ограниченные ресурсы, играют важную роль в цепях поставок и нуждаются в повышении эффективности своей деятельности. В современных условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации методы управления должны адаптироваться к масштабам бизнеса. Развитие маркетинга территорий также опирается на принципы управления маркетинговой деятельностью в условиях усиливающейся конкуренции, что усиливает значение инструментов анализа и сравнения [2]. Одним из перспективных инструментов повышения конкурентоспособности является бенчмаркинг – систематический поиск и перенятие лучших практик. В мировой практике бенчмаркинг уверенно используется крупными и средними компаниями, тогда как в России его применение в среде МСП только развивается [7]. Введение в малые предприятия данной методологии открывает новые возможности для улучшения показателей и оптимизации процессов.

Целью данного исследования является глубокий сравнительный анализ инструментов и практик бенчмаркинга в малом логистическом бизнесе России и Китая. Основные задачи: - изучить теоретические основы и классификацию бенчмаркинга;

- проанализировать применение бенчмаркинга в логистике и существующие методики;
- выявить инструменты и особенности внедрения бенчмаркинга в малых логистических компаниях России и Китая;
- провести сравнение подходов двух стран, выделить сходства и различия;
- сформулировать выводы и рекомендации для развития бенчмаркинга в малом бизнесе логистики.

Данный отчет опирается на анализ научной литературы, отраслевых публикаций и официальных источников. Исследование не использует кейсы конкретных компаний, сосредотачиваясь на обобщенных практиках и подходах.

Бенчмаркинг традиционно определяется как процесс сравнения показателей и методов работы компании с результатами лидеров отрасли или нормативными эталонами [3]. Модели бенчмаркинга позволяют выявлять оптимальные управленческие решения и повышать конкурентоспособность предприятий [3]. Он возник в США в конце XX века (наиболее известен пример компании Xerox) и используется для повышения эффективности различных видов деятельности [3]. Основной целью бенчмаркинга является выявление сильных и слабых сторон собственной компании и последующее совершенствование на основе передового опыта конкурентов и аналогов.

В литературе выделяют несколько классификаций бенчмаркинга по разным признакам. Так, по объекту сравнения различают внутренний (сравнение подразделений одной компании), конкурентный (сравнение с прямыми конкурентами) и функциональный (сравнение определенных процессов с лучшими в отрасли) бенчмаркинг [9]. По степени формализации – формальный (систематизированное сравнение с четкой методологией) и неформальный (менее структурированный обмен опытом). Антон Родькин на отраслевом портале «Логистика» выделяет и более детализированную классификацию: потребительский (обзор продукции с точки зрения потребителя), парный (один на один с лидером рынка), обзорный, на основе базы данных, опытной продукции и исследовательский бенчмаркинг [5]. Однако вне зависимости от категории, общая цель любого вида бенчмаркинга – поиск передового опыта и внедрение лучших практик для повышения эффективности работы компании. Малый бизнес играет ключевую роль в формировании региональных экономик и требует развития интеграционных форм

взаимодействия, таких как кластерные сети [1]. Эффективная трансформация управленческих и маркетинговых процессов невозможна без экосистемного подхода, обеспечивающего взаимосвязь экономических и организационных элементов [4].

В логистике бенчмаркинг находит широкое применение как инструмент контроллинга и оптимизации процессов. Согласно обзору, бенчмаркинг широко распространен в сфере логистики, что объясняется возможностью быстро и с малыми затратами выявить проблемные участки и лучшие практики в цепи поставок [9]. Проводятся отраслевые исследования ключевых логистических KPI – показателей производительности, надежности, сроков доставки, затрат и т. д. – с целью определить отраслевые стандарты и разрыв в показателях между компаниями. Эти результаты позволяют предприятиям корректировать свои бизнес-процессы и принимать решения на основе объективных данных [9].

Итоги литературы показывают: бенчмаркинг – это один из важнейших инструментов стратегического управления и постоянного совершенствования, охватывающий все функции предприятия (производство, логистика, сбыт, финансы и др.) [3]. Существуют формализованные методики внедрения бенчмаркинга (алгоритмы подбора партнеров, сбора и анализа данных), однако их реализация во многом зависит от размеров компании и ее ресурсов. Например, традиционные подходы крупных корпораций не всегда легко адаптировать к малому бизнесу [7]. Это обусловливает актуальность изучения специфики применения бенчмаркинга именно в малом логистическом бизнесе и учет национальных особенностей России и Китая.

В основе сравнительного анализа лежит систематический обзор открытых источников: монографий, научных статей, отраслевых публикаций и официальных документов России и Китая. Применялись методы теоретического анализа и сравнения. В частности, проанализированы определения и классификации бенчмаркинга, проведен анализ публикаций по применению бенчмаркинга в логистике, изучены стратегические планы и инициативы правительств двух стран, освещенные в открытых документах (отчетах и постановлениях). Данные обобщались по логическим разделам: обзор литературы, практики России, практики Китая и их сопоставление.

В России концепция бенчмаркинга в МСП развивается медленно. Как отмечается в отечественной литературе, «бенчмаркинг» для большинства руководителей малых и средних предприятий России еще остается незнакомым словом [5]. Зачастую метод эталонного сравнения воспринимается упрощенно, как обычный конкурентный анализ или маркетинговое исследование. Тем не менее, зарубежный опыт демонстрирует, что усвоившие бенчмаркинг компании получают конкурентные преимущества – к ним относится формирование новых управленческих подходов и повышение качества сервиса [5]. Следовательно, вовлечение российских МСП в практику бенчмаркинга представляется перспективной задачей.

На практике российские малые логистические фирмы чаще используют неформальный бенчмаркинг и адаптацию чужого опыта. Так, многие руководители склонны перенимать отдельные идеи и практики более успешных конкурентов не по формальным протоколам, а по мере необходимости. Это связано с ограниченностью ресурсов: у малых предприятий чаще нет возможности провести самостоятельный формальный бенчмаркинг из-за дефицита экспертов и данных [3]. Как указывает отраслевой портал, «специфика ведения бизнеса в России осложняет проведение подобного рода исследований. Проведение бенчмаркинга конкурентоспособности компанией самостоятельно довольно затруднительно» [3]. В качестве альтернативы многие компании прибегают к отраслевым IT-платформам и объединениям. Например, отраслевая сеть Logistics.ru организует площадку для обмена логистическими KPI между участниками, где малые и средние предприятия могут анонимно сравнить свои ключевые показатели (сроки доставки, оборачиваемость запасов, транспортные расходы и др.) с данными коллег [3]. Подобные отраслевые инициативы действуют как «сервис бенчмаркинга», упрощая доступ

к бенчмаркинговым исследованиям для компаний без собственных мощностей по сбору и анализу данных.

К особенностям применения бенчмаркинга в малом российском логистическом бизнесе можно отнести следующие:

Ориентация на внутренние и конкурентные сравнения. Малые фирмы чаще сравнивают свои показатели либо внутри компании (между подразделениями), либо с ближайшими конкурентами на региональном рынке. Функциональный и стратегический бенчмаркинг у них встречается реже из-за невысоким уровнем автоматизации и узкой специализации.

Ограниченность ресурсов. Недостаток средств и кадров ограничивает глубину бенчмаркинга. МСП склонны к неформальным обменам опытом и внедрению «быстрых улучшений» (каидзена), но редко проводят масштабные системные исследования [7]. Часто оцениваются лишь наиболее простые показатели (стоимость, сроки, уровень сервиса) методом «наития» и опроса знакомых бизнесменов.

Влияние крупного бизнеса. Как отмечают исследователи, большинство инструментов менеджмента первоначально разрабатывалось для больших компаний [7]. Мелкий логистический бизнес России зачастую пытается перенимать подходы крупных перевозчиков и операторов, но сталкивается с проблемами адаптации: методы тотального качества, «6 сигм», сложные KPI-системы не всегда приемлемы в условиях небольшой компании с упрощенной структурой [7]. Тем не менее, предприятия ищут «собственные модификации» бенчмаркинга, вырабатывая упрощенные методики под свой формат.

Использование внешних консультантов и объединений. В ряде случаев МСП прибегают к услугам консалтинговых агентств, отраслевых ассоциаций и кластеров, которые проводят обучающие семинары или выпускают методические рекомендации по бенчмаркингу. Это компенсирует отсутствие внутренней экспертизы. Ключевым инструментом остаются ключевые показатели эффективности (KPI), по которым оценивается положение компании на рынке.

Таким образом, в России малым логистическим предприятиям зачастую не хватает ресурсов для полноценного бенчмаркинга, поэтому они пользуются преимущественно упрощенными методами сравнения и помогают себе отраслевыми площадками [3]. Стратегии улучшения работы МСП при этом базируются на постепенных инновациях и примерах передовых предприятий.

Китайское правительство активно продвигает стандартизацию и повышение качества в секторе логистики, что отражается на методах управления и бенчмаркинга в отрасли. Согласно «14-му пятилетнему плану» Китая, стимулируется улучшение оценки качества логистических услуг и поддержка брендинга предприятий [12]. Таким образом, из официальных документов следует, что малые логистические компании должны уделять внимание специализированным сервисам и стандартизованной работе. Кроме того, Министерство промышленности и информационных технологий Китая к 2022 году установило 456 национальных эталонов качества для разных отраслей, направив более 10 000 малых предприятий перенимать опыт лучших в классе [12]. По сути, китайская государственная политика поощряет системный бенчмаркинг, подкреплённый национальными стандартами и платформами.

На практике в Китае сложилась следующая картина малых логистических фирм. Как показывают исследования, средние и крупные компании (например, государственные «China Post», «China Railway» и т. д.) наработали богатый опыт автоматизации и управления за последние десятилетия. Эти игроки активно внедряют информационные технологии и бенчмаркингуют свои модели управления, стремясь перенять лучшие практики [13]. Мелкие же частные логистические компании (особенно развитые в Восточном и Южном Китае, например в дельте Янцзы) находятся на другом этапе развития: они в основном обслуживают региональный сегмент или занимаются контрактной логистикой для малого и среднего производства [13]. Их бизнес-модель сконцентрирована на оперативных услугах

(распределение, мелкая обработка грузов, таможенное оформление, экспедирование и т. д.) [13]. Некоторые из них по функционалу приближаются к 4PL-операторам, а другие образовались как «специализированные» перевозчики от производственных предприятий.

Важно отметить, что малый бизнес выступает важным фактором устойчивого экономического развития региона и источником инновационной активности [6].

Преимущества китайских МСП в логистике – это доступ к современным технологиям и масштабному рынку; однако они сталкиваются с быстрым изменением спроса и необходимостью интеграции с более крупными контрагентами. Ставка делается на цифровизацию и стандартизованные системы управления. Так, в национальной политике поощряется развитие «сети логистики»: строятся центры обработки данных, разрабатываются облачные сервисы для МСП, внедряются технологии «умного склада» и логистических «мозгов» на уровне городов [11]. Поощряется предоставление крупными операторами цифровых услуг малым компаниям (например, совместные платформы «мудрой» логистики и мобильные приложения) [11]. В результате инструменты бенчмаркинга в Китае часто идут рука об руку с цифровыми KPI и большими данными: компании используют программные пакеты для анализа эффективности (технологии Business Intelligence), сравнивая свои показатели с базовыми стандартами отрасли.

К ключевым особенностям китайских МСП в логистике можно отнести:

Государственное стимулирование качества и стандартов. МСП активно участвуют в национальных инициативах «будьте лучше, чем вчера»: вводятся обязательные нормирования (например, в «Умной логистике», «Зеленой логистике»), компании участвуют в бенчмаркинговых проектах по оценке экологичности и эффективности. Государство создает образцовые эталоны для отрасли, которыми руководствуются малые игроки [11].

Ориентация на инновационные методы. Малые логистические компании КНР склонны перенимать передовой опыт тех же крупных операторов, но при этом адаптировать его в «облегченном» виде. Например, они быстро внедряют мобильные и интернет-решения (трекеры, онлайн-заказы, электронный документооборот), а затем бенчмаркингуют свои KPI в IT-среде. Акцент делается на автоматизации склада, оптимизации маршрутов (системы GPS и Big Data), где сравнительные метрики (например, средний срок доставки, точность прогноза спроса) помогают оценивать прогресс.

Развитая платформа совместной работы. На уровне отрасли в Китае создаются кластеры логистических инноваций. МСП объединяются в альянсы или кластеры (например, в «умных инкубаторах»), где совместно участвуют в бенчмаркинге процессов распределения, используя единую платформу для обмена данными. Это обеспечивает прозрачность: участники видят усредненные отраслевые показатели и могут соотнести с собственными.

Широкое использование цифровых бенчмаркинговых инструментов. В отличие от России, в Китае существуют коммерческие и государственные онлайн-сервисы, специализирующиеся на бенчмаркинге для логистики. Они включают базы данных по отраслевым KPI, программные решения для контроля исполнения (например, приложения для контроля загрузки транспорта, уровня запасов), а также интерактивные «дашборды» для менеджеров. Такая цифровизация позволяет быстрее собирать и анализировать информацию, снижая барьер для участия малых компаний в бенчмаркинге.

В обеих странах бенчмаркинг рассматривается как средство улучшения компании через сравнение своих показателей с показателями лучшей практики [3]. И в России, и в Китае предприятия оценивают эффективность по ключевым логистическим KPI: соблюдение сроков, точность выполнения заказов, оборачиваемость оборотного капитала, затраты на транспорт и т. д. Во многом цели у малого бизнеса сходны – повышение качества сервиса при росте конкуренции.

Однако подходы и возможности сильно различаются. В Китае бенчмаркинг в логистике пронизывает не только бизнес-среду, но и государственную политику. Действует

четкая программная поддержка: создание национальных эталонов качества и стандартов стимулирует компании вводить унифицированные метрики. Это позволяет мелким фирмам «ориентироваться на один план», а не упираться в обособленность. В России же государственная поддержка бенчмаркинга в МСП минимальна. Российский малый бизнес зачастую действует по импровизационным схемам, опираясь на собственную интуицию или совокупный опыт сферы [3].

Китайские малые логистические компании активно используют специализированные программы и отраслевые базы данных, создаваемые при участии государства и ассоциаций. Российские фирмы, напротив, чаще опираются на простые аналитические инструменты (Excel, Google Sheets) и отраслевые онлайн-площадки, обеспечивающие базовый бенчмаркинг KPI.

Основной проблемой для обеих стран остаётся доступ к достоверным данным. В России дефицит открытой информации ограничивает полноту сравнения, тогда как китайские МСП, благодаря развитым IT-системам и государственной поддержке обмена статистикой, имеют более широкие возможности для сопоставления своих показателей с эталонами.

В итоге можно отметить, что эффективность применения бенчмаркинга у малых логистических компаний выше в условиях Китая, благодаря комплексному подходу (госстандарты + IT-платформы) [11]. Российские МСП достигают результатов в большей степени за счет адаптации практик крупных игроков и краудсорсинга информации, что делает процесс менее формализованным и более длительным. С другой стороны, обе страны имеют общую проблему: малые компании нуждаются в упрощенных методиках бенчмаркинга, учитывающих их особенности – например, меры по упрощенному сбору данных и обучающие программы по менеджменту.

Взаимодействие человеческого капитала с механизмами государственного регулирования напрямую влияет на эффективность социально-экономического развития региона [8].

Проведённое исследование подтверждает, что бенчмаркинг способен существенно повысить эффективность малого логистического бизнеса при условии его адаптации к национальной и отраслевой специфике. Основным результатом является осознание необходимости постоянного сравнения с лучшими практиками и внедрения улучшений.

Для России приоритетом становится активное участие малых логистических компаний в отраслевых бенчмаркинговых инициативах и развитие коллективных платформ обмена KPI. Государству следует содействовать созданию методических баз и обучающих программ, а также адаптировать международные стандарты (например, ISO) под нужды МСП.

В Китае важно продолжать интеграцию малых предприятий в национальные системы оценки качества и цифровые платформы, распространяя использование государственных эталонов и программ повышения управленческой эффективности. Особое внимание следует уделить развитию гибких инструментов для региональных и нишевых компаний — модульных облачных сервисов и аналитических решений.

Обе страны выиграют от повышения информированности о бенчмаркинге среди МСП через тренинги, публикации и партнёрские проекты. Перспективным направлением является создание дашбордов и мобильных приложений для сравнения показателей, а также внедрение упрощённых методик бенчмаркинга, адаптированных к масштабу малого бизнеса.

В целом, бенчмаркинг в малом логистическом бизнесе может развиваться» лучше всего в связке с цифровыми технологиями и качественными стандартами [3]. Китайский опыт показывает, что подключение МСП к общенациональным платформам и стандартам существенно повышает отдачу от внедрения бенчмаркинга. Для России важно преодолеть барьеры непрозрачности и низкой обученности путем отраслевого взаимодействия и господдержки адаптированных методов. Последовательно реализуя эти рекомендации,

малые компании обеих стран смогут значительно повысить эффективность своих логистических операций, а экономика – выгоду от роста производительности сектора.

Список источников

1. Авдеева, В. Н. Кластерные сети как интеграционная основа организации малого бизнеса / В. Н. Авдеева, З. Н. Шильникова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 12-21. – DOI 10.58551/20728115_2024_10_12. – EDN XMYVOW.

2. Азарян, Е. М. Концепция развития маркетинга территорий в условиях управления маркетинговой деятельностью / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 25, № 12(153). – С. 193-199.

3. Бенчмаркинг как инструмент улучшения логистики компании [Электронный ресурс] // Logistics.ru. URL: https://logistics.ru/tashbaev/tashbaev-21 (дата обращения: 11.11.2025).

4. Гутько, Е. Ю. экосистемный подход трансформации маркетинга территорий / Е. Ю. Гутько // Наука, образование, транспорт: актуальные вопросы, приоритеты, векторы взаимодействия : материалы Международной научно-методической конференции, посвященной 65-летию Оренбургского института путей сообщения – филиала СамГУПС, Оренбург, 27–28 октября 2022 года / Самарский государственный университет путей сообщения, Оренбургский институт путей сообщения. – Оренбург: Оренбургский институт путей сообщения – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Самарский государственный университет путей сообщения", 2022. – С. 171-173. – EDN QAQCRU.

5. Истоки и виды бенчмаркинга [Электронный ресурс] // Logistics.ru. URL: https://logistics.ru/tashbaev/tashbaev-25 (дата обращения: 11.11.2025).

6. Кондратьев, С. А. Малый бизнес и его роль в развитии экономики региона / С. А. Кондратьев // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: Сборник трудов XVI международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пинск, 29 апреля 2022 года / Редколлегия: В.И. Дунай [и др.]. Том Часть I. – Пинск: Полесский государственный университет, 2022. – С. 96-99. – EDN DKWMOE.

7. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] // iTeam. URL: https://blog.iteam.ru/osobennosti-primeneniya-benchmarkinga-na-malyh-i-srednih-predpriyatiyah/ (дата обращения: 11.11.2025).

8. Розмыслов, А. Н. Модель взаимодействия человеческого капитала и системы государственного регулирования социально-экономического развития региона / А. Н. Розмыслов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 56-62. – EDN OIQYLS.

9. Сущность и виды бенчмаркинга [Электронный ресурс] // Studfile. URL: https://studfile.net/preview/1865083/page:29/ (дата обращения: 11.11.2025).

10. Чумаченко, Г. В. Исследование моделей бенчмаркинга / Г. В. Чумаченко, Р. И. Литвин, Н. А. Липко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 96-102. – EDN LDUDUJ.

11. 国务院办公厅关于印发“十四五”现代物流发展规划的通知 “十四五”现代物流发展规划 [Электронный ресурс] // 中国政府网. URL: https://www.gov.cn/gongbao/content/2023/content_5736713.htm (дата обращения: 11.11.2025).

12. 精准发力为中小企业赋智 [Электронный ресурс] // 中国政府网. URL: https://www.gov.cn/lianbo/bumen/202305/content_6876593.htm (дата обращения: 11.11.2025).

13. Influencing factors and countermeasures on intelligent transformation and upgrading of logistics firms: A case study in China [Электронный ресурс] // PLOS ONE. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0297663 (дата обращения: 11.11.2025).

Сведения об авторах

Литвин Р.И., старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории,Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия
Татарченко Е.Н., к.э.н. заведующий кафедры экономики и управления, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Северодонецкий технологический институт (филиал), Луганск, Россия **Чумаченко Т.В.,** старший преподаватель кафедры экономики и управления, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Северодонецкий технологический институт (филиал) , Луганск, Россия
Россия, Луганск

Information about the authors

Litvin R.I., Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory, Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia
Tatarchenko E.N., PhD in Economics Department of Economics and Management,
Vladimir Dahl Luhansk State University, Severodonetsk Technological Institute (branch) , Luhansk, Russia
Chumachenko T.V., Senior Lecturer, Department of Economics and Management,
Vladimir Dahl Luhansk State University, Severodonetsk Technological Institute (branch) , Luhansk, Russia

УДК 658.5
DOI 10.26118/2782-4586.2025.32.63.039

Чумаченко Г.В.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Литвин Р.И.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля
Мухина Н.Ю.
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Разработка методики мультидименсионного бенчмаркинга для оценки технологической самостоятельности регионов

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы формирования и применения мультидименсионного индекса технологической самостоятельности (ИТС) регионов Российской Федерации. Целью исследования является разработка воспроизводимой модели бенчмаркинга, позволяющей оценивать уровень технологической автономии на основе комплексного набора показателей. Предложенная методика основана на принципах модульной многокритериальной агрегации и включает четыре блока: инфраструктуру НИОКР, локализацию цепочек поставок, кадровый потенциал и коммерциализацию технологий. Приведён пример расчёта ИТС для типичного региона и нового субъекта РФ, демонстрирующий чувствительность модели к различиям в структуре инновационной экосистемы. По результатам анализа определены приоритетные направления совершенствования региональной политики — унификация методики мониторинга, развитие научно-промышленных кооперацій, поддержка человеческого капитала и стимулирование участия бизнеса в технологическом развитии. Разработанный индекс может использоваться в стратегическом планировании, распределении трансфертов и оценке эффективности мер государственной поддержки.

Ключевые слова: бенчмаркинг, технологическая самостоятельность, инновационное развитие, индекс, региональная экономика, НИОКР, стратегическое управление.

Chumachenko G.V.
Luhansk State University Vladimir Dahl
Litvin R.I.
Luhansk State University Vladimir Dahl
Muhina N.
Luhansk State University Vladimir Dahl

Development of a multidimensional benchmarking methodology for assessing the technological independence of regions

Annotation. The article examines the theoretical and methodological foundations for developing and applying a multidimensional index of technological self-sufficiency (ITS) for the regions of the Russian Federation. The study aims to design a reproducible benchmarking model that evaluates the level of technological autonomy based on a comprehensive set of indicators. The proposed methodology relies on the principles of modular multi-criteria aggregation and includes four blocks: R&D infrastructure, localization of supply chains, human capital, and technology commercialization. An example of ITS calculation for a typical Russian region and a new federal subject demonstrates the model's sensitivity to differences in regional innovation ecosystems. The analysis identifies key directions for improving regional policy—standardization of monitoring methods, development of scientific and industrial cooperation, human capital support, and

stimulation of business participation in technological development. The developed index can be used for strategic planning, allocation of interbudgetary transfers, and evaluation of the effectiveness of state support measures.

Keywords: benchmarking, technological self-sufficiency, innovation development, index, regional economy, R&D, strategic management.

Технологическая самостоятельность обычно понимается как способность государства (или региона) обеспечить научно-технологическое и промышленное развитие в ключевых отраслях с целью создания и поддержки собственных технологий и инфраструктуры, достаточных для гарантии независимости от иностранных технологий [7]. Иными словами, речь идёт о том, чтобы в критически важных сферах регион (или страна) мог удовлетворять технологические потребности без внешних поставок. Такая самостоятельность стала одной из «системообразующих задач государства» [7], особенно на фоне ужесточения санкционного давления и глобальных тенденций к технологическому суверенитету. В современных условиях разработки комплексного метода оценки технологической самостоятельности региона (модель мультидименсионного индекса) служат инструментом для стратегического планирования и сравнения субъектов Федерации в контексте исполнения национальных целей.

Следует различать два уровня анализа: технологическую независимость страны и технологическую самостоятельность регионов. Независимость отражает способность государства в целом функционировать без критической зависимости от внешних технологий и поставок. Самостоятельность регионов — это компонент этой независимости, показывающий, насколько территория способна развивать и внедрять технологии, используя собственные ресурсы. Таким образом, технологическая независимость является макроэкономическим результатом, а технологическая самостоятельность — её структурной основой на региональном уровне.

Правительство РФ формирует единую методологию оценки технологической независимости. В феврале 2024 г. по поручению премьер-министра М. Мишустина Минэкономразвитие разрабатывает методику расчёта комплексного индекса, который войдёт в Единый план достижения национальных целей до 2030 года и станет базой для национальных проектов по технологическому лидерству [6]. По данным НИУ ВШЭ, внутренние расходы на НИОКР в 2023 г. составили 1,6 трлн руб. (0,96 % ВВП) при 67 % государственного финансирования [6]. Россия входит в топ-10 стран по объёму расходов на науку, но занимает лишь 43-е место по наукоёмкости экономики [4]. Это показывает: несмотря на рост вложений, их уровень остаётся недостаточным для технологического прорыва [4].

Региональные различия в научно-технологическом развитии значительны. Москва, Санкт-Петербург и Татарстан обеспечивают около 36 % инновационной продукции страны, тогда как большинство регионов имеют низкую долю науки в экономике [8, 9]. Научный потенциал сосредоточен в нескольких крупных центрах, что усиливает дисбаланс развития.

Дополнительным показателем служит индекс импортозависимости специализаций, рассчитываемый НИУ ВШЭ по данным Банка России [10, 13]. Он отражает уязвимость регионов к внешним рискам: наибольшая зависимость характерна для машиностроительных областей – Калужской, Ульяновской, Самарской и Татарстана [10]; наименьшая – для территорий с локальными отраслями, где ограниченное участие в производственных цепочках снижает импортную зависимость, но не означает технологической самостоятельности [10]. Поэтому интерпретация индекса требует учёта отраслевой структуры и уровня индустриализации региона.

Актуальность разработки методики мультидименсионного бенчмаркинга для оценки технологической самостоятельности регионов обусловлена необходимостью перехода от одноаспектных ранжировок к комплексным инструментам оценки. Подобные подходы развиваются в современных исследованиях бенчмаркинга, где акцент делается на

интеграции количественных и качественных показателей для повышения точности сравнений [12].

Ниже предложена технически полная модель мультидименсионного индекса технологической самостоятельности (ИТС). Модель даёт воспроизводимый алгоритм: выбор индикаторов, нормализация, взвешивание, агрегирование, интерпретация результатов и пример расчёта для двух условных регионов (типичный российский регион и нового региона России (например ЛНР)).

Методологическая основа ИТС базируется на модульной многокритериальной агрегации, где каждый тематический блок отражает ключевые аспекты технологической автономии: инфраструктуру НИОКР, локализацию цепочек поставок, кадровый потенциал и коммерциализацию технологий. Индикаторы нормализуются по схеме *min–max*, а итоговые значения рассчитываются через взвешенную линейную агрегацию на основе экспертных оценок значимости модулей. Формально балл модуля определяется как сумма произведений нормализованных значений индикаторов на их веса, а итоговый индекс ITS рассчитывается как взвешенная сумма модульных баллов: $ITS = \sum_j^j W_j M_j$. Для практических применений предложена процедура обработки неполных данных: при отсутствии значения для отдельного индикатора модульный вес перенормируется среди доступных показателей при условии, что доступность составляет не менее 66% индикаторов модуля. Если доля доступных индикаторов в модуле ниже 66%, модуль исключается из итогового расчёта, а его вес перераспределяется пропорционально между оставшимися модулями. Такое решение минимизирует искажения, вызванные отсутствием данных, и сохраняет корректность итогового индекса. При накоплении дополнительной статистики модель может быть пересчитана без необходимости изменения базовой структуры.

1. Структура индекса и набор модулей

Индекс состоит из 4 модулей, каждый модуль — набор отдельных измеримых индикаторов.

- Модуль A — Инфраструктура НИОКР и производств
  - A1: Доля предприятий с НИОКР в регионе (% от числа пром. предприятий)
  - A2: Мощности локального серийного производства (в условных единицах — CU)
  - A3: Доступ к критической инфраструктуре (скорректированный балл 0–100)
- Модуль B — Локализация цепочек поставок
  - B1: Доля локализованных компонентов в профильных отраслях (%)
  - B2: Уровень импортозамещения по ключевым позициям (%)
  - B3: Диверсификация поставщиков (индекс Херфиндаля, инвертированный, 0–100)
- Модуль C — Кадровый и научный потенциал
  - C1: Число инженеров/10 000 чел.
  - C2: Вклады в образование и переквалификацию на душу взрослого населения (руб/чел.)
  - C3: Научные публикации/патенты на 1000 сотрудников научно-производственной сферы
- Модуль D — Коммерциализация и рынки
  - D1: Доля выручки от высокотехнологичной продукции (%)
  - D2: Скорость коммерциализации НИОКР (в мес.; обратный масштаб)
  - D3: Доступ к рынкам (экспортная доля и внутренние каналы; балл 0–100)

Каждый индикатор нормализуется к диапазону 0–1 перед агрегацией.

Технологическая самостоятельность региона невозможна без устойчивой инфраструктуры, обеспечивающей НИОКР и серийное производство. Модуль A отражает готовность региона к воспроизводству технологий через долю предприятий с НИОКР, производственные мощности и доступ к критической инфраструктуре. В условиях санкций особое значение приобретает автономность производственных цепочек. Модуль B

оценивает локализацию компонентов, импортозамещение и диверсификацию поставщиков, характеризуя устойчивость экономики к внешним рискам.

Модуль C анализирует человеческий капитал как ключевой ресурс технологического развития: численность инженеров, инвестиции в образование и научную продуктивность, отражающие способность региона создавать и внедрять новые технологии.

Даже при наличии инфраструктуры и кадров самостоятельность невозможна без рыночной реализации разработок. Модуль D оценивает коммерциализацию НИОКР, долю высокотехнологичной выручки и доступ к рынкам, что показывает зрелость инновационной экосистемы региона.

Нормализация данных обеспечивает сопоставимость показателей, устраняет масштабные искажения и формирует корректную основу для расчёта индекса.
Нормализация проводится по min-max для позитивных показателей:

$$x' = \frac{x - xmin}{xmax - xmin}$$

Для показателей с обратной шкалой (меньше — лучше, например скорость коммерциализации в месяцах) используется:

$$x' = \frac{x - xmin}{xmax - xmin}$$

Для показателей с естественным распределением и выбросами допускается лог-преобразование перед нормализацией:

$$y = Ln(1 + x)$$

При отсутствии данных у региона применяется метод «частичного заполнения»: индекс модуля рассчитывается из доступных индикаторов, и вес модуля пересчитывается пропорционально доступности данных. Ограничение: минимально допустимая доля доступных индикаторов в модуле — 66%.

Следует подчеркнуть, что корректная нормализация — это не просто техническая процедура, а фундамент для достоверности и устойчивости итогового индекса, особенно при межрегиональных сравнениях и принятии управленческих решений.

Для показателя «скорость коммерциализации НИОКР» верхняя граница (36 месяцев) является условным эталоном. В случаях, когда фактические значения выходят за пределы диапазона, рекомендуется применять перцентильный подход: верхний предел нормализации устанавливается по 99-му перцентилю распределения наблюдений, а нижний — по 1-му. Это предотвращает искажения, связанные с аномальными значениями, и сохраняет корректность сопоставления регионов.

Взвешивание и агрегирование представляют собой логическое завершение процесса построения индекса, позволяя объединить нормализованные данные в целостную оценку технологической самостоятельности региона. Этот этап обеспечивает баланс между модулями и индикаторами, отражая их относительную значимость в общей структуре.

- Внутри каждого модуля индикаторный взвешенный балл:

$$M_j = \sum_{j=1}^{n_j} W_{i.j} X'_{i.j} = 1$$

где (M_j) — балл модуля j, ($X_{i.j}$) — веса индикаторов внутри модуля, ($\sum_i w_{i.j} = 1$).

- Предлагаемые автором внутренние веса (рекомендуемые, могут корректироваться экспертно):
  - Модуль A: A1 0.35; A2 0.40; A3 0.25.
  - Модуль B: B1 0.45; B2 0.35; B3 0.20.
  - Модуль C: C1 0.40; C2 0.30; C3 0.30.
  - Модуль D: D1 0.45; D2 0.25; D3 0.30.
- Агрегация модулей в общий индекс:

$$ITS = \sum_{j \in \{A.B.C.D\}} W_j M_j$$

где рекомендованные веса модулей (Wa=0.28), (Wb=0.25), (Wc=0.24), (Wd=0.23) (сумма 1).

- Интерпретация: итоговый ITS в диапазоне 0–1; для удобства переводят в проценты (0–100).

Важно отметить, что корректная настройка весов и прозрачная процедура агрегации критичны для достоверности индекса. Они позволяют избежать смещения результатов и обеспечивают устойчивость модели при сравнении регионов с различной структурой экономики.

Границы нормализации min/max и приводящие константы представляют собой критически важный элемент методики расчёта индекса, обеспечивающий корректное приведение исходных данных к единой шкале. Их выбор определяет чувствительность модели к изменениям показателей и влияет на справедливость межрегиональных сравнений. Использование перцентильных ориентиров или экспертно заданных диапазонов позволяет адаптировать модель к реальным условиям и избежать искажений, связанных с выбросами или структурными различиями.

Для нормализации требуются эталонные min и max. Рекомендуемый подход:

- считать Xmin как 1-й перцентиль по выборке из всех регионов; (Xmax) как 99-й перцентиль.
- при нехватке статистики можно задать ориентиры:
  - A1: min 0%, max 25%;
  - A2: min 0 CU, max 1000 CU;
  - A3: min 0, max 100;
  - B1/B2: min 0%, max 100%;
  - B3: min 0, max 100;
  - C1: min 0, max 200 инженеров/10k;
  - C2: min 0, max 50 000 руб;
  - C3: min 0, max 50 патентов/публикаций на 1000 сотрудников;
  - D1: min 0%, max 100%;
  - D2: min 0 мес, max 36 мес;
  - D3: min 0, max 100.

Эти диапазоны можно локально корректировать под специфику страны/региона. Следует подчеркнуть, что точность и обоснованность границ нормализации напрямую влияют на достоверность итогового индекса. Их регулярная актуализация и адаптация под специфику регионов — необходимое условие для устойчивого применения модели в динамичной экономической среде.

Пример расчёта индекса технологической самостоятельности для двух условных регионов — типичного субъекта РФ и нового региона (условно ЛНР) — демонстрирует практическую применимость методики. Нормализованные значения по четырём модулям отражают различия в инфраструктуре, кадрах, локализации и коммерциализации технологий. При этом данные носят иллюстративный характер: статистика новых субъектов ещё не унифицирована с общероссийскими стандартами, поэтому результаты используются лишь для демонстрации принципов модели, а не для реального рейтингования.

Индикатор	Min	Max	Регион R (типичный РФ)	R norm	Регион L	L norm
A1 (%)	0	25	8	0.32	3	0.12
A2 (CU)	0	1000	120	0.12	30	0.03
A3 (0–100)	0	100	60	0.60	35	0.35
B1 (%)	0	100	45	0.45	20	0.20

B2 (%)	0	100	50	0.50	15	0.15
B3 (0–100)	0	100	55	0.55	25	0.25
C1 (/10k)	0	200	35	0.175	12	0.06
C2 (руб/чел)	0	50000	4000	0.08	800	0.016
C3 (/1000)	0	50	3	0.06	0.5	0.01
D1 (%)	0	100	22	0.22	8	0.08
D2 (мес, обратн.)	0	36	14	(36-14)/36=0.611	24	(36-24)/36=0.333
D3 (0–100)	0	100	48	0.48	18	0.18

Шаг 1 — модуль A:

- Модуль A для R: = 0.35·0.32+0.40·0.12+0.25·0.60=0.112+0.048+0.150=0.310
- Модуль A для L: = 0.35·0.12+0.40·0.03+0.25·0.35=0.042+0.012+0.0875=0.1415

Шаг 2 — модуль B:

- R: = 0.45·0.45+0.35·0.50+0.20·0.55=0.2025+0.175+0.11=0.4875
- L: = 0.45·0.20+0.35·0.15+0.20·0.25=0.09+0.0525+0.05=0.1925

Шаг 3 — модуль C:

- R: =0.40·0.175+0.30·0.08+0.30·0.06=0.07+0.024+0.018=0.112
- L: =0.40·0.06+0.30·0.016+0.30·0.01=0.024+0.0048+0.003=0.0318

Шаг 4 — модуль D:

- R: =0.45·0.22+0.25·0.611+0.30·0.48=0.099+0.15275+0.144=0.39575
- L: =0.45·0.08+0.25·0.333+0.30·0.18=0.036+0.08325+0.054=0.17325

Шаг 5 — итоговый ITS:

- R: =0.28·0.310+0.25·0.4875+0.24·0.112+0.23·0.39575=0.0868+0.121875+0.02688+0.0908825=0.3264375≈0.326

- L: ==0.28·0.1415+0.25·0.1925+0.24·0.0318+0.23·0.17325=0.03962+0.048125+0.007632+0.0398475=0.1352245≈0.135

Пример расчёта подтвердил воспроизводимость модели и её чувствительность к ключевым элементам технологической экосистемы. Для типичного региона РФ индекс составил 0,326, для условной модели ЛНР — 0,135, что отражает отставание по инфраструктуре, кадровому потенциалу и локализации цепочек поставок. Наибольший разрыв формируют кадровый и инфраструктурный модули, что указывает на необходимость приоритетных инвестиций в подготовку специалистов и развитие производственной базы. При варьировании весов и границ нормализации структура влияния индикаторов остаётся стабильной, хотя показатели с низкой стартовой базой (например, патентная активность) способны заметно изменить рейтинг при ускоренном росте.

Для валидации индекса необходимо регулярно проверять его корреляцию с экономическими результатами регионов: ростом добавленной стоимости в высокотехнологичных секторах, экспортом и занятостью в наукоёмких отраслях. Практическое применение ИТС включает таргетирование трансфертов, распределение грантов и формирование программ софинансирования НИОКР. Эффективная политика должна сочетать развитие инфраструктуры, локализацию поставок и поддержку человеческого капитала. Для регионов с ограниченными ресурсами (например, ЛНР) оптимальна поэтапная стратегия — внедрение методологии, запуск пилотных кластеров и постепенное масштабирование с привлечением федерального и частного финансирования.

Разработанный мультидимensionный индекс является гибким инструментом бенчмаркинга, позволяющим выявлять структурные дисбалансы и приоритезировать меры поддержки. Его устойчивое применение требует унификации методики, прозрачности

данных и комплексного подхода к развитию инфраструктуры, кадров и коммерциализации технологий.

Полученные результаты позволяют перейти от анализа к стратегическим решениям, направленным на укрепление управленческих, технологических и кадровых возможностей регионов. Выявленные слабые места по модульной структуре ИТС указывают направления совершенствования системы управления технологическим развитием.

Унификация подходов и мониторинг. Единая методика оценки регионов и создание общегосударственного индекса технологической независимости обеспечат сопоставимость данных и эффективное распределение ресурсов национальных проектов.

Научно-промышленные кооперации. Рост технологий невозможен без взаимодействия науки и бизнеса. Региональные НОЦ, технопарки и кластеры должны стимулировать совместные исследования и привлекать инвесторов из дружественных стран. Кластерные сети малого и среднего бизнеса способствуют обмену технологиями и ускорению инноваций [1].

Целевые индустрии. Ресурсы следует направлять в приоритетные сферы — микроэлектронику, фармацевтику, новые материалы, АПК и цифровую трансформацию. Развитие территориального маркетинга повышает инвестиционную привлекательность регионов [2], а экосистемный подход, по Е. Ю. Гутько, укрепляет связи между бизнесом, властью и образованием [3].

Бизнес и межрегиональная кооперация. Необходимо активнее вовлекать частный капитал через налоговые стимулы, софинансирование и венчурные инструменты. Межрегиональное сотрудничество формирует единую технологическую экосистему, где малый бизнес связывает крупные предприятия с наукой [5].

Человеческий капитал и инфраструктура. Приоритет — подготовка инженеров, поддержка молодых учёных и развитие цифровых сетей и отечественных ИТ-решений. Как подчёркивает А. Н. Розмыслов, согласованное развитие кадров и государственного регулирования обеспечивает устойчивость экономики [11].

Следует учитывать, что предлагаемая методика не претендует на исчерпывающее измерение технологического потенциала. Её задача — предоставить унифицированный инструмент сравнения регионов и выявления узких мест для принятия управленческих решений. Индекс может служить аналитической основой для корректировки региональных программ развития, формирования механизмов поддержки инновационных кластеров и оценки эффективности государственной политики в сфере технологического суверенитета.

Разработка мультидименсионного индекса технологической самостоятельности обеспечивает системную оценку инновационного потенциала регионов и их устойчивости к внешним рискам. На основе данных 2020–2025 гг. целесообразно сосредоточить ресурсы на укреплении научно-производственной базы регионов-лидеров и поддержке отстающих территорий. Индикаторный подход делает бенчмаркинг прозрачным, позволяя регионам выявлять слабые стороны и получать стимулы для их устранения. Реализация стратегий технологического развития требует единой методологии и регулярного мониторинга, что обеспечит синергию науки, промышленности и экономической самостоятельности к 2030 г. [6][7].

Список источников

14. Авдеева, В. Н. Кластерные сети как интеграционная основа организации малого бизнеса / В. Н. Авдеева, З. Н. Шильникова // Первый экономический журнал. – 2024. – № 10(352). – С. 12-21. – DOI 10.58551/20728115_2024_10_12. – EDN XMYVOW.

15. Азарян, Е. М. Концепция развития маркетинга территорий в условиях управления маркетинговой деятельностью / Е. М. Азарян, В. Н. Антонов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 25, № 12(153). – С. 193-199.

16. Гутько, Е. Ю. экосистемный подход трансформации маркетинга территорий / Е. Ю. Гутько // Наука, образование, транспорт: актуальные вопросы, приоритеты, векторы

взаимодействия : материалы Международной научно-методической конференции, посвященной 65-летию Оренбургского института путей сообщения – филиала СамГУПС, Оренбург, 27–28 октября 2022 года / Самарский государственный университет путей сообщения, Оренбургский институт путей сообщения. – Оренбург: Оренбургский институт путей сообщения – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Самарский государственный университет путей сообщения", 2022. – С. 171-173. – EDN QAQCRU.

17. Дорогая наука // Независимая газета. – 24.09.2024. – Режим доступа: https://www.ng.ru/science/2024-09-24/10_9100_news.html (дата обращения: 06.11.2025).

18. Кондратьев, С. А. Малый бизнес и его роль в развитии экономики региона / С. А. Кондратьев // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: Сборник трудов XVI международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пинск, 29 апреля 2022 года / Редколлегия: В.И. Дунай [и др.]. Том Часть I. – Пинск: Полесский государственный университет, 2022. – С. 96-99. – EDN DKWMOE.

19. Мишустин поручил утвердить методику расчета индекса независимости в технологиях // ТАСС. – Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/23095919 (дата обращения: 06.11.2025).

20. Подходы к обеспечению технологической самостоятельности России // Управление наукой: теория и практика. – Режим доступа: https://www.science-practice.ru/index.php/science/article/view/249 (дата обращения: 06.11.2025).

21. Рейтинг регионов по научно-технологическому развитию – итоги 2023 года // РИА Рейтинг. – Режим доступа: https://riarating.ru/infografika/20241028/630271465.html (дата обращения: 06.11.2025).

22. Рейтинг регионов по научно-технологическому развитию // РИА Новости. – 28.10.2024. – Режим доступа: https://ria.ru/20241028/razvitie-1979499343.html (дата обращения: 06.11.2025).

23. Рейтинг регионов России по импортозависимости их специализаций — Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – Режим доступа: https://issek.hse.ru/news/821904285.html (дата обращения: 06.11.2025).

24. Розмыслов, А. Н. Модель взаимодействия человеческого капитала и системы государственного регулирования социально-экономического развития региона / А. Н. Розмыслов // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 56-62. – EDN OIQYLS.

25. Чумаченко, Г. В. Исследование моделей бенчмаркинга / Г. В. Чумаченко, Р. И. Литвин, Н. А. Липко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 11(77). – С. 96-102. – EDN LDUDUJ.

26. Эксперты ВШЭ составили рейтинг инновационного развития регионов России // РБК Тренды. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/61403f699a794719a68bf3b5 (дата обращения: 06.11.2025).

Сведения об авторах

Чумаченко Г.В., д.э.н. доцент, кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Литвин Р.И., старший преподаватель, кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Мухина Н.Ю., магистр кафедры управления персоналом и экономической теории, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, Луганск, Россия

Information about the authors

Chumachenko G.V., Doctor of Economics, Associate Professor,Department of Personnel Management and Economic Theory,Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

Litvin R.I., Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Economic Theory,Vladimir Dahl Luhansk State University,Luhansk, Russia
Muhina N., Master's degree specialty, Department of Personnel Management and Economic Theory Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk, Russia

УДК 339.1
DOI 10.26118/2782-4586.2025.25.21.040

Безматерных Алина Олеговна
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)
Захаров Егор Алексеевич
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Трансформация процесса принятия управленческих решений в торговых организациях с появлением маркетплейсов

Аннотация. Традиционно торговля считается одной из ключевых отраслей экономики. Роль привычных для сферы каналов сбыта снижается, но при этом повышается роль цифровых платформ и маркетплейсов. Данный факт требует усовершенствованных подходов к управлению торговой организацией и принятию управленческих решений. Иными слова, происходит глубинная трансформация всего комплекса управленческих решений. Статья направлена на выявление основных особенностей указанного процесса. Проведена оценка ключевых областей изменений, а именно: ассортиментная политика, ценовая политика, логистика и коммуникации. В статье показан комплексный и интегрированный характер принятия управленческих решений при работе с маркетплейсами, что на сегодняшний день является их особенностью, демонстрируется суть управления, которая заключается гибкой адаптации к взаимодействию экосистеме цифровой платформе.

Ключевые слова: маркетплейс, торговые организации, управление, управленческие решения, цифровая платформа.

Bezmaternykh Alina Olegovna
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)
Zakharov Egor Alekseevich
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

Transformation of the process of making managerial decisions in trade organizations with the emergence of marketplaces

Abstract. Traditionally, trade is considered one of the key sectors of the economy. The role of the sales channels familiar to the sphere is decreasing, but at the same time the role of digital platforms and marketplaces is increasing. This fact requires improved approaches to managing a trade organization and making managerial decisions. In other words, there is a profound transformation of the entire complex of management decisions. The article aims to identify the main features of this process. An assessment of key areas of change has been carried out, namely assortment policy, pricing policy, logistics and communications. The article shows the complex and integrated nature of managerial decision-making when working with marketplaces, which is currently their feature, and demonstrates the essence of management, which is flexible adaptation to the interaction of the ecosystem of the digital platform.

Keywords: marketplace, trading organizations, management, management solutions, digital platform.

Цифровая трансформация в течение 10 лет внесла существенные изменения в российский ритейл. Первоначально интернет-торговля представляла собой нишу онлайн-магазинов и бизнес-модель, при которой товар и услуга приобретаются потребителями в физических структурах (магазины, офисы и т.п.). В середине 2010 годов на рынке появляется модель маркетплейса, что стало ключевым драйвером роста [5].

В последние 15–20 лет российский рынок онлайн-площадок претерпел множество изменений, причём для различных игроков эти этапы наступали и оказались выражены по-разному вследствие бизнес-моделей, логистических инвестиций и макроэкономического контекста. На старте (середина 2000-х – начало 2010-х) большинство крупнейших платформ формировались как нишевые решения: Wildberries начинал как онлайн-ритейлер одежды и постепенно трансформировался в универсальный маркетплейс; Ozon стартовал как «российский Amazon» с фокусом на книжном и широком ассортименте. Yandex.Market возник как сравнительный сервис и каталог, который затем эволюционировал в полноценный маркетплейс. AliExpress (и локальная инициатива AliExpress Russia) пришли с сильной моделью, ориентированной на низкие цены; Avito изначально позиционировался как доска объявлений и выполнял роль горизонтального маркетплейса для частных продаж. На этом этапе рост был обусловлен эффектом первопроходца, практическим решением проблемы доступности товаров в регионах и формированием первой пользовательской базы. Для Wildberries и Ozon это означало постепенное расширение ассортимента и вложения в логистику; для Avito - наращивание пользовательской активности и объёма объявлений; для AliExpress - привлечение покупателей ценой и шириной ассортимента. Пять лет назад доля российских маркетплейсов в обороте электронной коммерции составляла 27%. (см. рис.1)

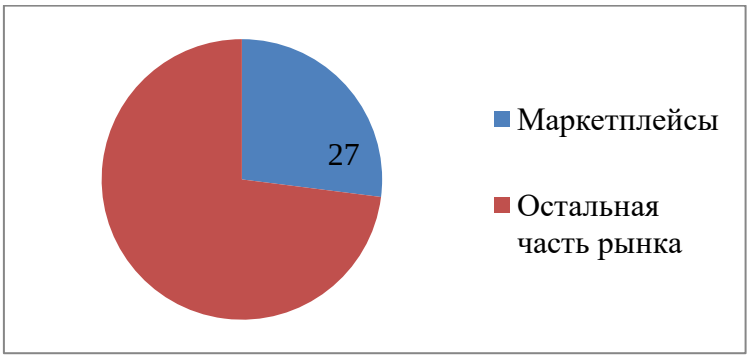


Рисунок 1 - Доля маркетплейсов на рынке в 2019 г.

Период «пика» (крупные платформы – конец 2010-х – 2020-2021 гг.) сопровождался экспоненциальным ростом показателей общих объемов продаж и усилением сетевых эффектов. Для Wildberries и Ozon пиком стала фаза, когда они превратились из ритейлеров в экосистемы с продвинутой логистикой – складскими сетями, сервисами для продажи и покупки товаров и собственными платёжно-финтех решениями. Это позволило резко нарастить доли рынка и увеличить выручку. Ozon, например, активно масштабировал свой маркетплейс и логистику, что привело к многократному увеличению общих объемов продаж. AliExpress показал «пиковые» эпизоды в периоды массовых кампаний (включая значительные объёмы розничной онлайн торговли), а Avito – как горизонтальная площадка - достиг пиков по активности объявлений и монетизации за счёт дополнительных платных сервисов для продавцов. В 2020-2021 гг. пандемия выступила катализатором: массовые локдауны перевели значительную часть потребительского спроса в онлайн, что привело к рекордным показателям у крупнейших маркетплейсов – росту числа покупателей, частоте заказов и масштабам логистики. Эти процессы подкреплялись инвестициями в доставку и сервисы, ростом мобильного трафика и усилением доверия к онлайн-покупкам.

Текущее состояние (2023-2025 гг.) характеризуется зрелостью экосистем и структурными сдвигами. Ozon в 2024 году показал существенный рост выручки, усилив монетизацию маркетплейс-операций и развивая финтех-сегмент, что повысило прибыльность и устойчивость бизнеса. Это отражено в итогах компании за 2024 год: значительный рост GMV и выручки и резкий рост рентабельности по сравнению с предыдущими периодами.

Wildberries к началу 2020-х превратился в доминирующий игрок по объёму заказов в России (по оценкам, десятки миллиардов долларов/рублей в год по объёму продаж), что сопровождалось масштабной логистической сетью и развитием каналов продаж; при этом компания также оказалась в центре корпоративных и регуляторных вопросов в 2024-2025 гг. (медийные инциденты и внутренние конфликты), что влияет на восприятие риска и управление репутацией.

AliExpress Russia после периода активного расширения усилил своё присутствие через локальные форматы и подключение российских продавцов. По заявлениям компании объем продаж локальных товаров возрастал динамично в определённые периоды. Одновременно санкционные и платёжные ограничения, уход некоторых зарубежных игроков и усиление присутствия китайских продавцов в России поменяли картину конкуренции: китайские торговые сети и продавцы активнее используют российские маркетплейсы и продают напрямую через локальные магазины на платформах, что усилило долю cross-border-товаров, но изменило структуру предложения и ценообразования. Avito показал устойчивую монетизацию и рост выручки в 2023 году, сохранив лидерство в сегменте частных объявлений и демонстрируя высокую плотность активных листингов.

По данным аналитиков группы, около 92% онлайн-покупателей совершают заказы через маркетплейсы, а их доля в общем обороте электронной коммерции в России достигла 63% в 2024 году. (см. рис. 2).

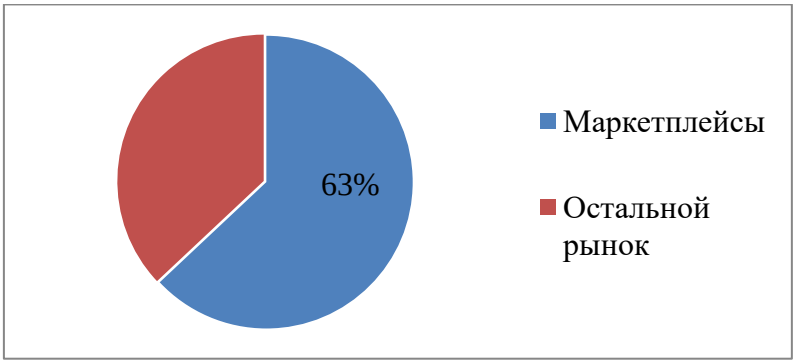


Рисунок 2 – Доля маркетплейсов в 2024 году

Причины описанных изменений многофакторны. Во-первых, инвестиции в логистику, склады, сортировочные центры, инфраструктура стали ключевым конкурентным преимуществом для Wildberries и Ozon: платформа, предлагающая быстрое и надёжное получение товара, завоевывает широкую аудиторию и удерживает продавцов. Во-вторых, монетизация маркетплейсов эволюционировала: помимо комиссии за транзакции, компании увеличили выручку от платных опций для продавцов, рекламы на площадке и финтех-услуг (кредиты, платёжные сервисы), что повысило финансовую устойчивость. В-третьих, внешние шоки –пандемия и санкции – играли роль «ускорителей» и «переформаторов»: COVID усилил спрос на онлайн-торговлю, а санкции и уход некоторых международных игроков создали возможности для локальных и китайских продавцов, но одновременно повысили операционные и валютные риски. Наконец, рост мобильного трафика, развитие social-commerce и e-commerce изменили потребительские привычки и усилили конкуренцию за внимание покупателя.

Как итог: на данный момент Wildberries и Ozon безусловные лидеры с общей долей 76%. WB удерживает первенство (2,14 трлн. рублей, 47% рынка), но озон стремительно догоняет с ростом 103% (1,56 трлн. рублей, 34,4% рынка).

Покупателями движет выгодная цена, постоянные акции и большое разнообразие выбора. Маркетплейсы продолжат расти и развиваться. Это уже не просто тренд, а новая реальность российского ритейла.

В таблице 1 систематизированы качественные изменения в сфере торговли России с появлением маркетплейсов.

Таблица 1 – Качественные изменения в сфере торговли России, вызванные маркетплейсами

Направление изменения	До	После
Эволюция конкурентной среды и перераспределение рыночной власти	Сегментация между ритейлерами, независимыми магазинами, Интернет-торговлей. Смена лидеров. Конкуренция на уровне компаний.	Универсальные точки к доступу товара. Консолидация разрозненных предложений. Развитие онлайн-каналов. Конкуренция ценой, рейтингом, отзывами, позицией в поисковой выдачи внутри платформы.
Демократизация доступа к рынку малого и среднего бизнеса	Инвестирование в создание и продвижение сайта. Индивидуальность товара. Лояльность к продавцу.	Доступность к аудитории без развития логистики и клиентского сервиса. Товар-предложение на платформе. Лояльность к маркетплейсу.
Трансформация логистической инфраструктуры	Инвестирование в создание масштабной сети фулфилмент-центров, сортировочных узлов и пунктов выдачи заказов.	Новые стандарты скорости и качества доставки.
Изменение парадигмы поведения потребителей.	Критерии выбора: цена, бренд. Региональное неравенство в потреблении.	Критерии выбора: скорость доставки, стоимость доставки, рейтинг продавцов, количество отзывов, доступ к широкому ассортименту других регионов. Формирование модели «единого-окна».

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что маркетплейсы привели к революционным сдвигам в сфере торговли. Формируется экосистема, которая является интегрированной с центром платформой-агригатом [4]. Двойственный характер изменения сферы торговли представлен на рисунке 3.

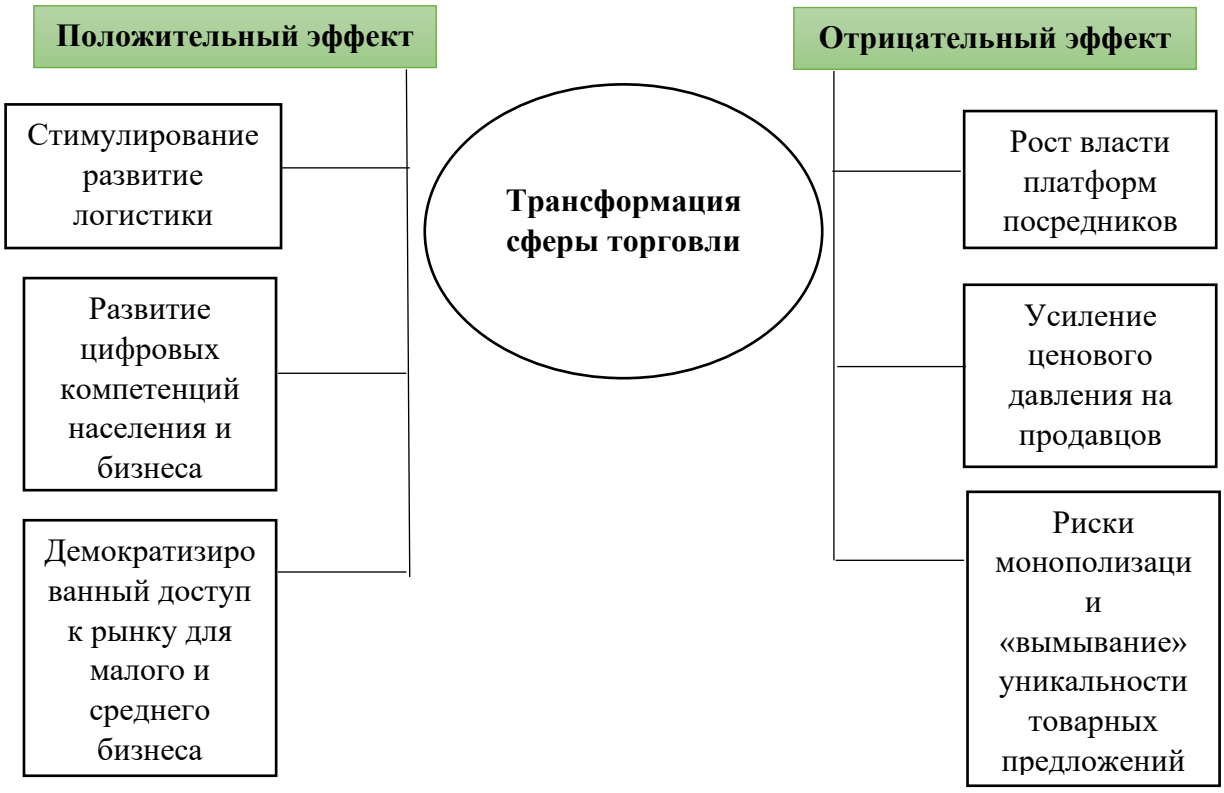


Рисунок 3 – Двойственный характер трансформации сферы торговли под воздействием маркеплейсов

Сейчас маркетплейсы: это уже не инновационная бизнес-модель, а это инфраструктурная основа торговли; это причина глубокой трансформации всего процесса принятия управленческих решений; это стратегический вызов, требующий адаптации управленческих решений.

Анализ продаж, являющийся традиционным подходом, стал недостаточным для принятия управленческих решений [3]. Управленческие решения в области ассортиментной политики должны интегрировать с маркетплейсом:

- анализ моды;
- отзывы потребителей;
- анализ конкурентов в границах цифровой площадки.

Все это сдвигает фокус с управления продажами на управление релевантностью товаров при высокой конкурентной борьбе за потребителя [2]. Динамическое ценообразование заняло место жесткой ценовой политики. Цены формируются и корректируются в реальном режиме времени, учитывая изменения спроса и акции маркетплейсов, а также с учетом реакции на действия конкурентов. Управленческие решения направлены на определение алгоритмов и правил для ценовых роботов. Параллельно с появлением маркетплейсов критически важным становятся решения о делегировании части логистических функций на них. Вследствие изменяется управление запасами между собственным складом и складами маркеплейсов. Коммуникации с потребителями опосредованы платформой. Управленческие решения в вопросах маркетинга сфокусированы на оптимизации карточек товара, повышении цифровой

репутации через отзывы потребителей и внутреннюю рекламу маркетплейсов. Бренд коммуникации заменяется товарной.

Выше изложенное доказывает значительное влияние маркетплейсов на процесс принятия управленческих решений в торговых организациях. Повысить качество и скорость принятия решений возможно благодаря новым инструментам, адаптированных и внедренных в существующие стратегии организации [1]. Доказано, что маркетплейсы изменили методологию принятия управленческих решений через изменение структуры и характера сбора информационных ресурсов. Маркеплейсы выступают цифровыми платформами, где объединяются продавцы и потребители.

Список источников

1. Воздействие личности руководителя на процесс разработки и принятия управленческих решений / Безматерных А.О., Файзрахманова Е.В. // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 697-700.

2. Исследование моделей теории принятия управленческих решений и определение их сущности в деятельности торговой организации / Файзрахманова Е.В., Безматерных А.О. Экономика и предпринимательство. 2020. № 3 (116). С. 868-871.

3. Оценка подходов и принципов при принятии эффективного управленческого решения / Безматерных А.О. // В сборнике: Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: Б.К. Мейманов [и др.]. 2018. С. 108-110.

4. Смирнов А. В. Маркетплейсы как драйвер цифровой экономики России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 10, № 12. С. 89–95.

5. Лапина Е. В., Чернова А. С. Трансформация онлайн-торговли в России под влиянием маркетплейсов // Журнал «Социс» (Социологические исследования). 2024. № 8. С. 112–118.

Сведения об авторах

Безматерных Алина Олеговна – старший преподаватель кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Захаров Егор Алексеевич – студент, направление подготовки Менеджмент, профиль «Логистика и управление цепями поставок», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Bezmaternykh Alina Olegovna – Senior Lecturer of the Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

Zakharov Egor Alekseevich - student, 38.03.02 Management, Logistics and Supply Chain Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2025.64.54.041

Искандарян. Г.О.
Кубанский государственный аграрный университет
Стратович. М.В.
Кубанский государственный аграрный университет
Островская. А.С.
Кубанский государственный аграрный университет

Оценки эффективности системы управления бизнесом

Аннотация. Статья посвящена оценке результативности механизмов управления во внутреннем туризме. Ее актуальность определяется как макроэкономической значимостью отрасли, так и возникающими вызовами, обусловленными ускоренной цифровой трансформацией и сдвигом поведенческих паттернов потребителей. Научная новизна выражена в представлении модели измерения эффективности, специально калиброванной под контур туристического бизнеса и интегрирующей релевантные нефинансовые индикаторы. В исследовании последовательно реконструируются ключевые траектории развития внутреннего туризма в России, а также осмысляются подходы к его оцениванию. Выполнен сопоставительный анализ с иными сегментами сферы услуг, прежде всего со здравоохранением, что позволяет выделить общие детерминанты и специфические драйверы эффективности. Отдельный акцент сделан на идентификации наиболее перспективных ниш и направлений туризма. Цель работы — разработка методики диагностики и повышения управленческой эффективности туристической компании. Для достижения цели применены методы системного и сравнительного анализа, синтеза и моделирования. В заключительной части сформулированы прикладные рекомендации. Материалы статьи адресованы управленцам туристических компаний, представителям региональной власти и исследовательскому сообществу.

Ключевые слова: внутренний туризм, оценка эффективности, система управления, туристические маршруты, KPI в туризме, перспективные виды туризма, цифровая трансформация, клиентоориентированность, стратегический менеджмент, здравоохранение.

Iskandaryan. G.O.
Kuban State Agrarian University
Stratovich. M.V.
Kuban State Agrarian University
Ostrovskaya. A.S.
Kuban State Agrarian University

Evaluation of the effectiveness of the business management system

Abstract. This article examines the effectiveness of management mechanisms in domestic tourism. Its relevance is determined by both the macroeconomic significance of the industry and the emerging challenges caused by accelerated digital transformation and shifting consumer behavior patterns. The paper's scientific novelty lies in the presentation of a performance measurement model specifically calibrated for the tourism business and integrating relevant non-financial indicators. The study consistently reconstructs key development trajectories for domestic tourism in Russia and explores approaches to its assessment. A comparative analysis with other service sector segments, primarily healthcare, is conducted, allowing for the identification of common determinants and specific drivers of effectiveness. Particular emphasis is placed on

identifying the most promising niches and destinations for tourism. The objective of this study is to develop a methodology for diagnosing and improving the managerial effectiveness of a tourism company. To achieve this goal, methods of systemic and comparative analysis, synthesis, and modeling are applied. The concluding section provides practical recommendations. The article's materials are intended for tourism company managers, regional government representatives, and the research community.

Keywords: domestic tourism, performance assessment, management system, tourist routes, tourism KPIs, promising types of tourism, digital transformation, customer focus, strategic management, healthcare.

В последние годы туризм на территории Российской Федерации, а именно на территории Краснодарского края, закрепился в роли одного из ключевых факторов социально-экономического развития региона. На фоне перенацеливания туристических потоков наращивается значимость результативного управления отраслью. И компании, и территории оказываются перед задачей ускоренной адаптации — от конструирования конкурентоспособных продуктов до развертывания полноценных цифровых сервисов. При этом традиционные метрики, опирающиеся преимущественно на финансовые результаты (прибыль, рентабельность), уже не отражают ни потенциал, ни устойчивость туристического бизнеса в требуемой полноте. Возникает запрос на комплексную методику, учитывающую отраслевую специфику: качество клиентского опыта, степень уникальности турпродукта, эффективность цифровых каналов и вклад туризма в развитие территорий [1, 2].

Цель исследования — разработать методику оценки эффективности системы управления во внутреннем туризме, согласованную с современными рыночными условиями.

Оценка может проводиться регулярно или по мере необходимости, когда происходят значительные изменения в организации.

Период 2021–2024 гг. стал для внутреннего туризма фазой беспрецедентного расширения. Динамика характеризовалась устойчивым ростом внутреннего турпотока, что стимулировало параллельное усиление инвестиций со стороны государства и бизнеса. Показательным индикатором прогресса выступило наращивание числа туристических маршрутов: фиксировалось экспоненциальное увеличение новых предложений, особенно в сегментах авторских, экологических и этнографических туров.

Система оценки эффективности на федеральном и региональном уровнях стала многомерной. При оценке эффективности управления важно учитывать внешние факторы, которые могут влиять на результаты. Наряду с традиционными индикаторами (объем турпотока, средняя длительность пребывания, объем платных услуг) получили распространение качественные метрики:

— Индекс удовлетворенности туристов: оценка инфраструктуры, сервиса и доступности объектов.

— Экономический мультипликатор: измерение влияния туризма на смежные отрасли (транспорт, общественное питание, сувенирная продукция).

— Количество созданных рабочих мест в индустрии гостеприимства [3, 7].

Анализ рынка выявляет ряд приоритетных направлений:

1) Экологический и сельский туризм (агротуризм) демонстрирует наибольший потенциал роста: он резонирует с глобальным трендом «медленных путешествий», стремлением к детоксу от городской среды и поиском аутентичных впечатлений.

2) Промышленный туризм развивается ускоренными темпами и позволяет регионам с индустриальным наследием формировать уникальные туристские предложения.

3) Лечебно-оздоровительный (медицинский) туризм сочетает отдых с доступом к качественным медицинским услугам, что обеспечивает высокую востребованность [4, 6].

Для сопоставления универсальных трендов показателен пример здравоохранения. Подобно туризму, здесь произошел масштабный цифровой сдвиг и усилился акцент на клиентском опыте (индекс удовлетворенности пациентов). Будущее обеих сфер связано с гиперперсонализацией: в туризме — это индивидуальные маршруты, сконструированные с помощью ИИ, в медицине — персонализированные планы лечения, опирающиеся на генетические данные.

Планы по развитию туристических макрорегионов («Большая Волга», «Русский Север») подтверждают масштаб и амбициозность целей отрасли. Туризм выступает инструментом территориального развития, что придает ему дополнительную стратегическую значимость.

Проведенный анализ показывает: для результативного управления необходимо оценивать не только экономику поездки, но и всю цепочку создания ценности для туриста. Это подтверждает исходную гипотезу о важности нефинансовых метрик. Стратегической целью выступает переход в квадрант «Создатель впечатлений», для чего требуется выстроить сбалансированную систему показателей.

Далее в таблице 1 приведены основные показатели эффективности (KPI) для туристических компаний.

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности (KPI) для туристических компаний [3, 5, 7]

Перспектива	KPI для туристического бизнеса
Финансы	Средний чек на одного туриста, доходность маршрута, % дополнительных продаж.
Клиенты/Продукт	NPS (индекс лояльности), % повторных клиентов, количество уникальных маршрутов в портфеле, отзывы.
Процессы	Конверсия сайта/звонков в продажу, среднее время обработки заявки, % автоматизации бронирования.
Обучение и рост	Инвестиции в разработку новых маршрутов, % гидов, прошедших аттестацию, текучесть кадров.

Однако внедрение современной системы, которая бы удовлетворила ожидание граждан, носит итеративный характер и может быть репрезентировано как замкнутый цикл управления — «Матрица эффективности туристического бизнеса». В отличие от универсалистских схем, она учитывает отраслевую специфику, выводя на первый план уникальность продуктового предложения и уровень цифрового сервиса.

Следовательно, гипотеза о том, что управленческая эффективность в туризме определяется способностью создавать уникальный клиентский опыт и адаптироваться к цифровой среде, подтверждена в полном объёме. Предложенная методика выступает прикладным инструментом для самодиагностики компаний, выявления зон роста и проектирования долгосрочной конкурентной стратегии.

Список источников

1. Малевская-Малевич Е. Д., Леонов С. А. Управление затратами в системе менеджмента качества на предприятии //π-Economy. – 2019. – Т. 12. – №. 3. – С. 114-124.

2. Лескова Т. М., Груздева Л. С. Оценка эффективности системы менеджмента качества в условиях предприятия //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – №. 4А. – С. 196-203.

3. Хачатурян К. С., Абдулкадыров А. С., Жигулина Е. П. Оценка и анализ эффективности внедрения системы менеджмента качества (СМК) для предприятий промышленности //Транспортное дело России. – 2016. – №. 3. – С. 81-83.

4. Бургонов О. В., Алмазов К. В. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации //Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. – №. 4. – С. 340-350.

5. Волчёнкова А. С. Управление бизнес-потенциалом организаций на основе оценки производительности труда //Вестник аграрной науки. – 2021. – №. 1 (88). – С. 112-119.

6. Сизова О. В., Махалкина Е. С. Повышение эффективности управления промышленным предприятием в условиях цифровизации российской экономики //Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – №. 1 (47). – С. 140-151.

7. Терелецкова Е. В., Яхина Э. Т. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №. 4-2. – С. 190-193.

8. Тубалец, А. А. ОСОБЕННОСТИ развития и регулирования СУБЪЕКТОВ малых форм хозяйствования В АПК / А. А. Тубалец, Р. Н. Лисовская, А. В. Толмачев // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 84. – С. 703-717. https://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/78.pdf

9. Тубалец, А. А. Экономические проблемы развития и государственного регулирования малых форм хозяйствования в сельском хозяйстве : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тубалец Анна Александровна. – Краснодар, 2014. – 170 с. https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskie-problemy-razvitiya-i-gosudarstvennogo-regulirovaniya-malykh-form-khozyaistvov

Сведения об авторах

Искандарян Гоар Овсеповна, доцент, кандитат экономических наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Стратович Михали Вячеславович, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Островская Алина Сергеевна, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Information about the authors

Iskandaryan Goar Ovsepovna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Stratovich Mikhali Vyacheslavovich, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ostrovskaya Alina Sergeevna, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2025.50.75.042

Тубалец А.А.
Кубанский государственный аграрный университет
Стратович М.В.
Кубанский государственный аграрный университет
Островская А.С.
Кубанский государственный аграрный университет

Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России

Аннотация. В рамках статьи осуществлен анализ актуальных вызовов и практик межкультурной коммуникации и кросс-культурного менеджмента в контексте российской деловой среды. Актуальность темы определяется радикальной перестройкой глобальных экономических связей и необходимостью переосмысления управленческих моделей с учетом новых геополитических условий и ускоренной цифровой трансформации. Научная новизна состоит в том, что предлагается интеграция классических подходов к культурным измерениям с анализом современных тенденций — влияния цифровизации на способы взаимодействия и трансформации поколенческих ценностей в российских компаниях. В работе выделены ключевые культурные детерминанты управленческих решений: выраженная дистанция власти, контекстуальная природа коммуникации и значимость неформальных сетей. Раскрыты типичные барьеры, с которыми сталкиваются руководители при организации работы мультикультурных команд. Цель исследования — выявить специфику кросс-культурного взаимодействия в России и предложить практико-ориентированные решения для повышения его результативности. В заключении обоснована необходимость гибкого, контекстно чувствительного управления и представлены конкретные управленческие инструменты.

Ключевые слова: кросс-культурный менеджмент, межкультурная коммуникация, цифровизация, управленческая эффективность, мультикультурные команды, бизнес-этика.

Tubalets A.A.
Kuban State Agrarian University
Stratovich M.V.
Kuban State Agrarian University
Ostrovskaya A.S.
Kuban State Agrarian University

Intercultural Communications and Cross-Cultural Management in Russia

Abstract. This article analyzes current challenges and practices in intercultural communication and cross-cultural management in the context of the Russian business environment. The topic is relevant given the radical restructuring of global economic relations and the need to rethink management models in light of new geopolitical conditions and accelerated digital transformation. The scientific novelty lies in the integration of classical approaches to cultural dimensions with an analysis of modern trends—the impact of digitalization on interaction patterns and the transformation of generational values in Russian companies. The paper identifies key cultural determinants of management decisions: pronounced power distance, the contextual nature of communication, and the importance of informal networks. Typical barriers faced by managers when organizing multicultural teams are revealed. The purpose of the study is to identify the specifics of cross-cultural interaction in Russia and propose practice-oriented solutions for

improving its effectiveness. The conclusion substantiates the need for flexible, context-sensitive management and presents specific management tools.

Keywords: cross-cultural management, intercultural communication, digitalization, management effectiveness, multicultural teams, business ethics.

В условиях высокой волатильности мировой экономики и переконфигурации международных связей результативность управленческих практик в компаниях все в большей степени определяется умением менеджеров выстраивать продуктивные взаимодействия в мультикультурной среде. В России изучение теории межкультурной коммуникации началось с преподавателей иностранных языков, котррые поняли, что простого знания иностранного языка недостаточно для эффективного общения с представителями других культур.

Переориентация на новые рынки, преимущественно в странах Азии и Ближнего Востока, порождает новые вызовы, требующие критического пересмотра привычных моделей межкультурного взаимодействия. Классические подходы, сформированные на материале западных обществ, не всегда точно отражают особенности российской деловой действительности, для которой характерны специфическое сочетание коллективистских ориентаций, выраженной дистанции власти и заметной роли неформальных связей. Дополнительное измерение сложности создают процессы цифровизации, трансформирующие форматы коммуникации, а также смена поколений на рынке труда, вызывающая столкновение разнонаправленных ценностных установок [1, 2, 5].

В связи с чем целью исследования выступает разработка концептуальной модели эффективного кросс-культурного менеджмента, учитывающей специфику современной российской бизнес-среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Проанализировать современную научную литературу с целью выявления основных культурных факторов и коммуникационных барьеров, влияющих на управленческие процессы в России.
- Систематизировать основные трудности, возникающие при взаимодействии российских и иностранных специалистов в составе мультикультурных команд.
- Предложить модель адаптивного кросс-культурного менеджмента и на ее основе сформулировать практические рекомендации для менеджеров.

Обзор имеющейся литературы демонстрирует, что основные причины напряжения в кросс-культурном менеджменте в России группируются вокруг нескольких осей: иерархичность и стиль лидерства; преобладание ориентации на отношения по сравнению с ориентацией на задачу; степень контекстуальности коммуникации. Западные менеджеры нередко сталкиваются с ситуациями, когда формальные процедуры и регламенты фактически отступают перед неформальными договоренностями, достигаемыми через личные контакты.

В то же время российские специалисты могут интерпретировать прямолинейный, жестко задачный стиль управления как признак неуважения либо недостаточной вовлеченности в коллективные процессы. Эти точки трения поддаются систематизации. Для наглядного выражения различий в подходах далее представлена сравнительная таблица [3, 4].

Таблица 1. Сравнительный анализ управленческих подходов [3, 4, 7]

Параметр	**Типичный западный подход**	**Типичный российский подход**	**Потенциальная зона конфликта**

Планирование	Детальное, долгосрочное, основанное на данных	Гибкое, адаптивное, краткосрочное, с поправкой на обстоятельства	Восприятие российского подхода как хаотичного; западного — как негибкого.
Обратная связь	Прямая, конструктивная, регулярная, структурированная	Косвенная, часто неформальная, может быть эмоциональной	Западная критика может восприниматься как личное оскорбление; отсутствие критики — как одобрение.
Мотивация	Индивидуальные KPI, карьерный рост, финансовые бонусы	Признание от руководителя, стабильность, принадлежность к коллективу	Непонимание нематериальных факторов мотивации и важности статуса в команде.
Переговоры	Фокус на предмете договора, юридических аспектах	Фокус на установлении личного доверия, устные договоренности важны	Недоверие к партнеру, который избегает прямого обсуждения деталей в пользу «разговоров по душам».

Очевидно, механическое перенесение западных управленческих шаблонов неизбежно приведёт к неудаче. Требуется конструкция, способная отразить многослойность реальности [6, 7]. В этой связи предлагается Трёхконтурная модель адаптивного кросс-культурного менеджмента (ТМ-АККМ). Её замысел состоит в том, что результативный руководитель действует в точке пересечения трёх контуров. Игнорирование как базовых ценностных оснований, так и актуальной политической либо технологической повестки недопустимо. Управление рассматривается не как фиксированный свод предписаний, а как непрерывный процесс адаптации.

Для практической реализации подхода менеджеру, особенно работающему в иностранной среде, необходимо последовательно пройти ряд этапов. Предложенная ТМ-АККМ выступает авторским вкладом в преодоление низкой эффективности стандартных управленческих практик в российском контексте. Она переводит анализ культурных особенностей из статического описания в плоскость динамического инструмента принятия решений, одновременно учитывающего глубинные ценности и стремительно меняющийся внешний контекст. Модель и сопряжённые с ней алгоритмы могут служить прикладным ориентиром для руководителей, выстраивающих эффективные и устойчивые мультикультурные команды.

Подводя итог по проведенному исследованию, можно констатировать, что цели, заявленные во введении, достигнуты.

Прежде всего выполнен развернутый обзор актуальной научной литературы, позволивший изолировать ключевые культурные детерминанты российской деловой среды: выраженную дистанцию власти, приоритет коллективистских установок и высококонтекстный характер коммуникации. Установлено, что, невзирая на процессы глобализации и цифровой трансформации, указанные основания продолжают существенно структурировать управленческие практики.

Далее осуществлена систематизация типовых проблем кросс-культурного взаимодействия — несоответствия в логике планирования, в форматах и тонах обратной связи, а также в мотивационных подходах. Показано, что игнорирование этих расхождений

выступает основным источником конфликтов и падения результативности в мультикультурных командах.

Наконец, для преодоления обозначенных затруднений предложена авторская Трехконтурная модель адаптивного кросс-культурного менеджмента (ТМ-АККМ). Модель, включающая контуры базовых ценностей, специфики бизнес-практик и динамического контекста, функционирует как прикладной инструмент диагностики и проектирования эффективной системы управления. На ее основе сформулированы адресные рекомендации и представлен поэтапный алгоритм внедрения адаптивного подхода.Тем самым подтверждена выдвинутая гипотеза: успешное управление требует синтеза стандартных менеджерских процедур с глубоким пониманием неформальных институтов и быстро меняющейся среды.

Список источников

1. Каштанова Е. В. и др. Кросс-культурный менеджмент в сложившейся культуре коммуникаций //Вестник славянских культур. – 2022. – №. 64. – С. 121-133.
2. Бурова А. Н. Роль межкультурной коммуникации в процессе интернационализации экономики //Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – №. 3. – С. 887-898.
3. Измайлов М. К. Цифровизация в управлении многокультурными командами: стратегии эффективной интеграции //Международный бизнес. – 2025. – №. 2 (12). – С. 101-111.
4. Фирсова А. А., Карапетян А. М., Бунтовский С. Ю. Кросс-культурные аспекты PR-кампаний //Журнал прикладных исследований. – 2024. – №. S2. – С. 60-63.
5. Астафьева О. Н., Никонорова Е. В., Шлыкова О. В. Культура в цифровой цивилизации: новый этап осмысления стратегии будущего для устойчивого развития //Обсерватория культуры. – 2018. – Т. 15. – №. 5. – С. 516-531.
6. Нигай Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – №. 2. – С. 134-145.
7. Царенко Н. В., Кремнева О. А. Факторы, влияющие на формирование цифровой культуры предприятия в условиях цифровизации //ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. – 2022. – С. 283-286.
8. Климовских, Н. В. Экономическая оценка инвестиций и инноваций / Н. В. Климовских, Г. О. Искандарян. – Краснодар : Автономная некоммерческая образовательная организация высшего профессионального образования "Институт экономики и управления в медицине и социальной сфере", 2015. – 32 с. https://elibrary.ru/item.asp?id=24225821

Сведения об авторах

Тубалец Анна Александровна, доцент, кандитат экономических наук, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
Стратович Михали Вячеславович, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия
Островская Алина Сергеевна, магистр, Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Information about the authors

Tubalets Anna Aleksandrovna, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia
Stratovich Mikhali Vyacheslavovich, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia
Ostrovskaya Alina Sergeevna, Master, Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2025.74.64.043

Глухова Анна Сергеевна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Парфенюк Мария Александровна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Юрасова Ирина Олеговна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Импортозамещение и развитие отечественных производителей в промышленности

Аннотация. Данная научная статья представляет собой комплексный анализ ключевых направлений и результативности политики импортозамещения в структуре российской промышленности на современном этапе. В фокусе исследования находятся достижения и проблемы национальных производителей в стратегически важных секторах экономики, таких как: машиностроении, станкоинструментальной промышленности, сфере информационных технологий, фармацевтике, электронной индустрии и легкой промышленности. На основе актуальной статистики за 2024-2025 годы подробно рассматривается динамика промышленного выпуска и количественные показатели степени замещения импортной продукции. В работе выявлены системные барьеры и фундаментальные проблемы, сдерживающие эффективное развитие импортозамещающих процессов. В заключении автор формулирует стратегические перспективы и конкретные рекомендации для дальнейшего укрепления технологического суверенитета Российской Федерации, обеспечивая тем самым практическую ценность данного исследования.

Ключевые слова: импортозамещение, промышленность, машиностроение, технологический суверенитет, отечественные производители, фармацевтика, информационные технологии, станкостроение.

Glukhova Anna Sergeevna
Financial University under the Government of the Russian Federation
Parfeniuk Maria Alexandrovna
Financial University under the Government of the Russian Federation
Yurasova Irina Olegovna
Financial University under the Government of the Russian Federation

Import substitution and development of domestic manufacturers in industry

Annotation. This scientific article is a comprehensive analysis of the key directions and effectiveness of import substitution policy in the structure of the Russian industry at the present stage. The research focuses on the achievements and problems of national manufacturers in strategically important sectors of the economy, such as mechanical engineering, machine tool industry, information technology, pharmaceuticals, electronic industry and light industry. Based on current statistics for 2024-2025, the dynamics of industrial output and quantitative indicators of the degree of substitution of imported products are considered in detail. The paper identifies systemic barriers and fundamental problems hindering the effective development of import substitution processes. In conclusion, the author formulates strategic perspectives and specific recommendations for further strengthening the technological sovereignty of the Russian Federation, thereby ensuring the practical value of this research.

Keywords: import substitution, industry, mechanical engineering, technological sovereignty, domestic manufacturers, pharmaceuticals, information technology, machine tool industry.

Введение. Стратегия импортозамещения занимает приоритетное положение в комплексе мер по обеспечению экономической безопасности и технологической независимости Российской Федерации. В контексте беспрецедентного санкционного давления, инициированного в 2014 году и значительно интенсифицировавшегося с 2022 года, задача развития национального производства и сокращения зависимости от внешних поставок приобрела стратегическое значение для устойчивого функционирования отечественной экономики.

Актуальность темы исследования определяется рядом ключевых факторов, среди которых уход с российского рынка значительного числа иностранных компаний, создавший острую потребность в замещении импортных товаров и технологий национальными аналогами. Санкционные ограничения на поставку критически важного оборудования, комплектующих и технологий потребовали ускоренного развития собственных производственных мощностей в приоритетных отраслях. Накопленный за десятилетие опыт реализации политики импортозамещения требует объективной оценки достигнутых результатов и выявления существующих проблем для корректировки дальнейшей стратегии развития.

Анализ текущего состояния импортозамещения в ключевых отраслях российской промышленности представляет особую актуальность, поскольку именно от успешности данного процесса зависит способность экономики обеспечивать потребности внутреннего рынка, развивать высокотехнологичные производства и поддерживать конкурентоспособность на международной арене. За период 2022-2024 годов в промышленном комплексе страны произошли существенные структурные изменения, требующие детального изучения и осмысления.

Целью данной работы является комплексный анализ процессов импортозамещения и оценка достижений отечественных производителей в различных отраслях промышленности на основе актуальных статистических данных за 2024-2025 годы. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать динамику промышленного производства в ключевых отраслях экономики, оценить уровень импортозамещения в машиностроении, станкостроении, информационных технологиях, фармацевтической и других приоритетных отраслях, выявить основные проблемы и барьеры, препятствующие эффективному развитию импортозамещения, определить перспективы дальнейшего укрепления технологической независимости российской промышленности.

Исследование базируется на официальных статистических данных Росстата, аналитических материалах ведущих исследовательских центров, отчетах министерств и ведомств, а также публикациях в специализированных изданиях, что обеспечивает достоверность и актуальность представленной информации. Хронологические рамки исследования охватывают преимущественно 2024-2025 годы, что позволяет получить наиболее актуальную картину состояния импортозамещения в российской промышленности на современном этапе.

Основная часть. Импортозамещение представляет собой комплексную экономическую стратегию, ориентированную на замену импортируемых товаров продукцией национального производства с целью снижения зависимости отечественной экономики от внешних поставок и укрепления технологического суверенитета страны. В современных условиях данная политика приобрела особую актуальность для российской промышленности, трансформировавшись из ответа на внешние вызовы в стратегию долгосрочного развития и укрепления экономической независимости [1, с. 1436].

Процесс импортозамещения в России инициирован в 2014 году после введения первых санкционных ограничений, однако наиболее активная фаза развернулась с 2022 года, когда санкционное давление значительно усилилось, а многие иностранные компании покинули российский рынок. За первое полугодие 2024 года промышленное производство в России увеличилось на 4,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [7]. Согласно данным Росстата, в январе-августе 2024 года предприятия обрабатывающей промышленности выпустили товаров в денежном выражении на 8,1% больше, чем за такой же период 2023 года [8].

Машиностроительный комплекс демонстрирует одни из наиболее впечатляющих результатов в процессе импортозамещения, достигнув в 2024 году объема выпущенного оборудования в размере 17 трлн рублей, что стало историческим максимумом впервые за 35 лет [9]. Производство в машиностроительной отрасли в первом полугодии 2024 года выросло более чем на 20%, став одним из самых высоких показателей среди отраслей российской промышленности [9]. Реальные темпы роста машиностроения в 2022-2024 годах составили 20% и 15% соответственно, при этом основной причиной такого роста стало активное импортозамещение [9].

Среди машиностроительных направлений наивысший темп роста получен в производстве компьютеров, электронных и оптических изделий, где прирост составил около 30% за счет фактора импортозамещения и повышенного спроса со стороны Минобороны [6]. Выпуск легковых автомобилей увеличился на 40%, однако остается на 45% меньше, чем в 2021 году, при этом доля иностранных марок в общем объеме производства составила в 2024 году всего 23% против более 70% в 2021 году [6].

Станкоинструментальная промышленность занимает особое место в структуре промышленного импортозамещения, демонстрируя по итогам 2024 года увеличение производства станков на 40% в стоимостном выражении, согласно данным Правительства РФ [10]. Объем внутреннего производства станков в РФ за год увеличился на 21,5%, составив 18,6 тыс. единиц в январе-апреле 2024 года [10]. Производство металлорежущих станков в РФ в период с 2019 по 2024 год увеличилось примерно в 2,8 раза с 4638 единиц до 12872 штук, а выпуск кузнечно-прессовых машин поднялся более чем в 2,4 раза с 4512 до 11003 единиц [10]. Производство станков с ЧПУ в России выросло в 2 раза до 1183 штук по итогам года [10].

Несмотря на положительную динамику, станкостроение остается одной из наиболее зависимых от внешних поставок отраслей, где доля импортных составляющих в производстве станков составляет около 70%, причем критически необходимые комплектующие приходят из недружественных стран [6]. Доля импорта по шпинделям составляла в 2021 году 90%, по направляющим также 90%, по системам ЧПУ 78% [10]. До 2027 года в рамках проекта бюджет планирует направить 23,3 млрд рублей на поддержку станкоинструментальной промышленности [10].

Сфера информационных технологий и программного обеспечения стала одной из наиболее динамично развивающихся областей импортозамещения, где, по словам премьер-министра РФ Михаила Мишустина, в 2024 году Россия достигла примерно 50% импортозамещения в основных программных продуктах [7]. Благодаря процессу импортозамещения ИТ-рынок занимает первое место по темпам роста среди крупных отраслей экономики [11]. Доля импортозамещенного оборудования в крупных банках России достигла среднего показателя 75%, что на 5 процентных пунктов больше, чем в феврале 2024 года [11].

Однако ИТ-инфраструктура российских компаний на 75% состоит из зарубежных решений, и лишь 25% занимают разработки российских компаний. На объектах критической информационной инфраструктуры доля иностранного ПО составляет от 30 до 40%, при этом лишь 15-20% госкомпаний успевают импортозаместить программное обеспечение до конца года [11]. В сфере АПК и в ритейле показатель импортозамещения равен 21% [11].

По состоянию на начало 2024 года, в зависимости от отрасли российские компании заменили от 10 до 50% иностранных решений [12]. Большинство опрошенных экспертов сходятся во мнении, что основная стадия импортозамещения через 3-5 лет подойдет к ситуации значительного насыщения отечественными решениями, удовлетворяющими запросы рынка [4, с. 592].

Фармацевтическая промышленность демонстрирует устойчивую положительную динамику в процессе импортозамещения, где по данным аналитического агентства DSM Group, по итогам 2024 года рост российского фармацевтического рынка составил 10% до 2,85 трлн рублей [13]. В аптеках в 2022 году доля продаж российских лекарств в рублях составила 43,2%, а в 2024 году уже 47% [13]. Доля отечественных лекарств в рублях увеличилась с 43% в 2022 году до 45,5% в 2024 году, в упаковках с 68,1% до 69,3% соответственно [13].

В 2024 году продажи отечественных препаратов выросли на 20% в рублях, в то время как динамика продаж импортных лекарств составила 14% [13]. Ассортимент отечественных лекарств в январе-сентябре 2024 года вырос на 484 позиции в сравнении с тем же периодом 2023 года, почти до 10000 наименований [14]. Российские производители достаточно быстро сумели заменить некоторые препараты, переставшие поступать в Россию, и в 2024 году российские производители целиком заняли нишу препарата семаглутид и продали его на общую сумму 10 млрд рублей [13].

В 2023-2024 годах институт развития ВЭБ.РФ планирует направить более 180 млрд рублей на поддержку фармпроизводителей, выпускающих порядка 200 различных субстанций, применяемых для изготовления жизненно необходимых и важнейших лекарств [14]. Производство лекарственных препаратов включено в список приоритетных отраслей, что влечет за собой ряд преимуществ, в том числе инвестиции от институтов развития, налоговые и имущественные льготы [3, с. 11].

Несмотря на значительные успехи, фармацевтическая промышленность сохраняет высокую зависимость от внешних поставок в части фармсубстанций, где по различным оценкам, уровень импортозамещения в производстве фармсубстанций составляет около 25% [15]. Особенно значимыми направлениями для импортозамещения являются разработка противомикробных лекарственных препаратов, гормональных, психотропных препаратов, наркотических анальгетиков, антикоагулянтов, создание лекарственных препаратов, получаемых из плазмы крови [14].

Лёгкая промышленность также демонстрирует положительную динамику, при этом эксперты отмечают проявление «потребительского патриотизма», когда на маркетплейсах продажи одежды и обуви российских брендов в 2024 году выросли в несколько раз, на некоторых онлайн-площадках динамика превысила 500%. Доля российских производителей на разных платформах составляет от 35 до 70% [15].

Строительные материалы показывают устойчивый рост, при этом в 2024 году рынок данной продукции в России вырос до 8,2 трлн рублей, увеличившись на 21% по сравнению с 2023 годом [15]. Трубная отрасль демонстрирует интенсивное импортозамещение, катализатором которого стал высокий внутренний спрос со стороны нефтегазовой отрасли. Доля импорта в производстве газовых труб сейчас не превышает 1,5%, тогда как 10 лет назад составляла десятки процентов [6].

Электронная промышленность остается одной из наиболее проблемных сфер импортозамещения, где уровень замещения в производстве электроники составляет около 22% [15]. Минпромторг России и МНТЦ МИЭТ к октябрю 2024 года представили программу по импортозамещению электроники до 2030 года, которая предусматривает запуск в стране в течение ближайших 6 лет 110 опытно-конструкторских работ. Предполагаемое финансирование программы составляет более 240 млрд рублей, при этом задача программы добиться импортозамещения 70% оборудования и материалов для микроэлектроники [6].

Государственная поддержка отечественных производителей осуществляется по нескольким направлениям, где производители отечественного программного обеспечения, зарегистрировав свой продукт в реестре, экономят 20% от уплаты налогов, а компаниям при покупке отечественного ПО государство компенсирует 50% финансовых затрат [16]. Министерство цифрового развития разработало специальную электронную торговую площадку биржу импортозамещения, с помощью которой российские производители и заказчики взаимодействуют друг с другом напрямую [16].

Более 40% российских машиностроителей начали 2024 год с обновленными стратегиями развития производства и инвестиций, замещения импорта, цифровой и технологической трансформации, при этом предпринимательская уверенность руководителей отрасли достигла самого высокого уровня за последние 10 лет [17]. Более трети промышленных компаний в прошлом году ускорили динамику импортозамещения по сравнению с 2022 годом [6].

Вместе с тем процесс импортозамещения сталкивается с рядом существенных проблем, среди которых одной из главных остается высокая зависимость от импортных материалов и комплектующих даже при производстве условно отечественной продукции. Низкая инновационная активность компаний также препятствует развитию импортозамещения [8]. В России очень часто меняют западные ИТ-решения вовсе не на отечественные, а на китайские, что особенно распространено в сферах телекоммуникаций, транспорта и логистики [2, с. 78].

Существенной проблемой является рост себестоимости отечественной продукции, при этом с 2022 по 2024 год себестоимость отечественных станков выросла в 1,5-3 раза, основная причина по-прежнему высокая зависимость от импортных компонентов [10]. Инфляция, прежде всего, возникает в том случае, когда товаров мало в сравнении с платежеспособным спросом, и уровень фактической инфляции в 2024 году выходит за рамки 8%, значительно превышая плановый показатель [7].

Проблемы с платежами за импортное оборудование и комплектующие, особенно из Китая, создают дополнительные сложности для российских производителей, при этом по 2024 году образуется недобор импорта из-за проблем с платежами за него в Китае [18]. Доля импорта в ВВП России снизилась до 19% в 2023 году по сравнению с досанкционным уровнем 20,6%, однако снижение происходит не только за счет импортозамещения, но и за счет чистого сокращения импорта [18].

Кадровый вопрос также остается критически важным для успешного импортозамещения, и для обеспечения технологического суверенитета российской экономики необходимо привлекать квалифицированных специалистов в области импортозамещения в приоритетных секторах. Для достижения данной цели целесообразно использовать льготы и преференции, похожие на те, которые применяются в ИТ-секторе [19].

Министерство экономического развития прогнозирует, что с 2025 по 2027 год рост производства оборудования увеличится еще на 27% по сравнению с 2024 годом, при этом рост машиностроения будет во много раз опережать рост производства в других секторах и экономики в целом [9]. Центральный банк отмечает, что импорт будет сохраняться на более низком уровне по отношению к ВВП, а темпы прироста импорта в 2024-2025 годах будут отставать от динамики внутреннего спроса в том числе из-за процессов импортозамещения [18].

В условиях действующих санкций на импорт, а также ухода ряда зарубежных компаний бизнес стремится занять освободившиеся ниши на рынке, при этом процессы импортозамещения отчасти объясняют рост валового накопления основного капитала в первом квартале 2024 года на 12,9%, что стало максимумом с конца 2021 года [18]. Количество отраслей российской экономики, охваченных процессами импортозамещения, значительно увеличилось [6].

Заключение. Проведенный анализ процессов импортозамещения в российской промышленности за период 2024-2025 годов позволяет сделать вывод о том, что политика замещения внешних поставок продемонстрировала значительные результаты в ряде ключевых отраслей экономики, однако сохраняется комплекс нерешенных проблем, требующих системного подхода и долгосрочных стратегических решений.

Наиболее впечатляющих успехов удалось достичь в машиностроительном комплексе, где объем производства в 2024 году достиг исторического максимума за 35 лет, составив 17 трлн рублей, а темпы роста превысили 20%, что свидетельствует о том, что в условиях санкционного давления и ухода иностранных компаний российские производители смогли не только заполнить образовавшиеся ниши, но и нарастить производственные мощности. Станкоинструментальная промышленность продемонстрировала рост на 40% в стоимостном выражении, производство металлорежущих станков увеличилось в 2,8 раза по сравнению с 2019 годом, что указывает на восстановление критически важной для промышленности отрасли.

В сфере информационных технологий и программного обеспечения достигнут уровень импортозамещения около 50% в основных программных продуктах, а доля импортозамещенного оборудования в крупных банках достигла 75%, что демонстрирует способность российского ИТ-сектора оперативно реагировать на вызовы и предлагать конкурентоспособные решения. Фармацевтическая промышленность увеличила долю отечественных препаратов на рынке с 43% в 2022 году до 47% в 2024 году, при этом продажи российских лекарств выросли на 20%, что свидетельствует о повышении доверия потребителей к отечественной продукции.

Вместе с тем анализ выявил ряд существенных проблем, препятствующих дальнейшему развитию импортозамещения, среди которых критической остается высокая зависимость от импортных комплектующих и материалов даже при производстве условно отечественной продукции. Так, в станкостроении доля импортных составляющих сохраняется на уровне 70%, в электронной промышленности уровень импортозамещения составляет всего 22%, а в производстве фармсубстанций около 25%, что указывает на то, что процесс импортозамещения необходимо углублять, переходя от сборочных производств к созданию полного цикла изготовления продукции.

Серьезным барьером для развития отечественного производства является рост себестоимости продукции, связанный с необходимостью закупки импортных комплектующих по более высоким ценам и через сложные логистические цепочки, при этом себестоимость отечественных станков за период 2022-2024 годов выросла в 1,5-3 раза, что снижает конкурентоспособность российской продукции. Проблемы с международными платежами, особенно с китайскими поставщиками, создают дополнительные трудности для производителей и приводят к срывам производственных планов.

Недостаток квалифицированных кадров в приоритетных отраслях импортозамещения остается одним из ключевых ограничений для технологического развития, и для решения данной проблемы необходимо развитие системы профессионального образования, создание привлекательных условий труда для специалистов, внедрение льгот и преференций, аналогичных применяемым в ИТ-секторе.

Положительным фактором является активная государственная поддержка процессов импортозамещения, где выделение значительных бюджетных средств на развитие приоритетных отраслей, предоставление налоговых льгот производителям, создание специализированных институтов развития и электронных торговых площадок способствуют ускорению процессов замещения внешних поставок. До 2027 года на поддержку станкоинструментальной промышленности планируется направить 23,3 млрд рублей, на импортозамещение электроники более 240 млрд рублей, на поддержку фармпроизводителей более 180 млрд рублей.

Таким образом, политика импортозамещения в российской промышленности демонстрирует позитивные результаты и способствует укреплению технологического

суверенитета страны, однако для достижения стратегических целей необходимо продолжить работу по углублению импортозамещения, созданию полных технологических циклов производства, развитию инновационного потенциала предприятий, решению кадровых проблем и совершенствованию механизмов государственной поддержки.

Список источников

1. Божков, Ю. Н. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы / Ю. Н. Божков, С. Г. Добкин, Н. И. Пересыпкин // Наукоемкие технологии и инновации (XXV научные чтения) : Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Белгород, 23 ноября 2023 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – С. 1435-1438.
2. Дубровина, Т. А. Импортозамещение как направление промышленной политики Российской Федерации / Т. А. Дубровина, И. С. Санду // Новые подходы к взаимодействию реального и финансового секторов региональной экономики. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. – С. 76-97.
3. Корабельников, Н. И. Импортозамещение как вызов нового времени / Н. И. Корабельников, В. А. Ерцев // Локомотив. – 2023. – № 7(799). – С. 11-12.
4. Муминджонова, С. Ш. Прогнозы развития промышленности и производства для формирования импортозамещения / С. Ш. Муминджонова // Молодой исследователь : Материалы II Всероссийской студенческой конференции с международным участием, Липецк, 19 ноября 2024 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2024. – С. 590-593.
5. Сайченко, О. А. Импортозамещение как стратегически значимое направление развития экономики и менеджмента России / О. А. Сайченко // Организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием: современные подходы и инновации : Коллективная монография ИЭФ в честь 85-летия Инженерно-экономического факультета СПбГМТУ. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, 2024. – С. 202-226.
6. Импортозамещение выходит на новый уровень // РБК. 2024. URL: https://plus.rbc.ru/news/670d29ca7a8aa954c733de8a (дата обращения: 07.10.2025).
7. Итоги импортозамещения в России: что удалось, а что ждет в будущем // Татцентр.ру. 2024. URL: https://tatcenter.ru/rubrics/monitor/itogi-importozameshheniya-v-rossii-chto-udalos-a-chto-zhdet-v-budushhem/ (дата обращения: 07.10.2025).
8. Тенденции импортозамещения в 2024 году: исследование Бизнес-секретов // Т-Банк. 2024. URL: https://secrets.tbank.ru/trendy/tendencii-importozameshcheniyai/ (дата обращения: 07.10.2025).
9. В 2024 году машиностроение в России достигло максимума за 35 лет // Деловая газета. 2025. URL: https://m.business-gazeta.ru/news/666494 (дата обращения: 07.10.2025).
10. Производство станков с ЧПУ в России выросло до 1183 штук по итогам года // TAdviser. 2025. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Станкостроение_в_России (дата обращения: 07.10.2025).
11. Импортозамещение: подводим итоги 10-летия. Обзор: Импортозамещение 2024: итоги и планы // CNews. 2024. URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/articles/importozameshchenie_podvodim_itogi (дата обращения: 07.10.2025).
12. Оценки динамики импортозамещения ПО // TAdviser. 2024. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Оценки_динамики_импортозамещения_ПО (дата обращения: 07.10.2025).
13. 20 лучших фармпроизводителей России. Рейтинг Forbes — 2025 // Forbes. 2025. URL: https://www.forbes.ru/rating/533511-20-lucsih-farmproizvoditelej-rossii-rejting-forbes-2025 (дата обращения: 07.10.2025).

14. Фармацевтический рынок России 2025: обзор // PharmTech. 2025. URL: https://pharmtech-expo.ru/ru/media/news/2025/march/21/farmacevticheskij-rynok-rossii-v-2025-godu/ (дата обращения: 07.10.2025).

15. Импортозамещение в России в 2025 году: итоги, проблемы, перспективы // RCTest. 2025. URL: https://www.rctest.ru/articles/importozameshchenie-v-rossii-itogi-2025-problemy-perspektivy-.html (дата обращения: 07.10.2025).

16. Импортозамещение в России в 2024 году // BBGL. 2024. URL: https://bbgl.ru/news/22485 (дата обращения: 07.10.2025).

17. На полном максимуме: машиностроение в России добилось небывалого прогресса // ДП.ру. 2024. URL: https://www.dp.ru/a/2024/07/04/na-polnom-maksimume-mashinostroenie (дата обращения: 07.10.2025).

18. Как и почему снижается доля импорта в российской экономике // РБК. 2024. URL: https://www.rbc.ru/economics/10/08/2024/66b518a89a7947309468e5ec (дата обращения: 07.10.2025).

19. Побеждая зависимость: проекту импортозамещения в России исполняется 10 лет // ТАСС. 2024. URL: https://tass.ru/ekonomika/19786291 (дата обращения: 07.10.2025).

Сведения об авторах

Глухова Анна Сергеевна, бакалавр, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Парфенюк Мария Александровна, бакалавр, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Юрасова Ирина Олеговна, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Information about the authors

Glukhova Anna Sergeevna, bachelor degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Parfeniuk Maria Alexandrovna, bachelor degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Yurasova Irina Olegovna, associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.28.57.044

Лазарева Наталья Вячеславовна
Донской государственный технический университет
(Технологический институт сервиса (филиал)
Маккаева Разет Сайд-Аминовна,
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова
Гаджиалиева Лейла Алиевна
Дагестанский государственный университет

Инновационная траектория импортозамещения: промышленная модернизация региона в условиях санкционной реальности

Аннотация. В условиях усиления санкционного давления и глобальной нестабильности цепочек поставок импортозамещение становится стратегическим приоритетом региональной промышленной политики России. Особую значимость этот тренд приобретает в субъектах с низкой технологической базой и высокой зависимостью от внешних поставок. Цель исследования – разработать актуализированную модель интенсификации импортозамещения для промышленного сектора Республики Дагестан с учетом современных экономических, технологических и институциональных условий. Результаты исследования включают: актуализацию статистических и структурных данных по промышленности Дагестана, выявление барьеров и драйверов импортозамещения, разработку системы показателей модернизационного потенциала и предложение двухуровневой модели реализации импортозамещения с акцентом на цифровизацию, кластерное развитие и государственную поддержку. В итоге можно заключить, что в условиях устойчивого снижения технологической зависимости и роста инновационной активности (на 18% по сравнению с 2021 г.) Дагестан демонстрирует потенциал для реализации модели импортозамещения на основе технологических инноваций. Однако для устойчивого развития требуются системные меры по модернизации инфраструктуры, подготовке кадров и стимулированию частно-государственного партнерства.

Ключевые слова: импортозамещение, технологические инновации, промышленность модернизационный потенциал, санкционные ограничения, цифровая трансформация, государственная поддержка.

Lazareva Natalia Viatcheslavovna
Technological Institute of Service (branch) of the Don State Technical University
Makkayeva Razet Sayd-Aminovna,
A.A. Kadyrov Chechen State University
Gadzhialieva Leyla Aliyeva
Dagestan State University

Innovative import substitution trajectory: industrial modernization of the Republic of Dagestan in the context of sanctions reality

Abstract. In the context of increased sanctions pressure and global instability of supply chains, import substitution is becoming a strategic priority of Russia's regional industrial policy. This trend is particularly important in regions with a low technological base and high dependence on external supplies. The purpose of the study is to develop an updated model of import substitution intensification for the industrial sector of the Republic of Dagestan, taking into account modern economic, technological and institutional conditions. The results of the study include updating statistical and structural data on Dagestan's industry, identifying barriers and drivers of import substitution, developing a system of

indicators for modernization potential, and proposing a two-tier model for implementing import substitution with an emphasis on digitalization, cluster development, and government support. As a result, it can be concluded that in the context of a steady decrease in technological dependence and an increase in innovation activity (by 18% compared to 2021), Dagestan demonstrates the potential for implementing an import substitution model based on technological innovations. However, sustainable development requires systematic measures to modernize infrastructure, train personnel, and promote public-private partnerships.

Keywords: import substitution, technological innovations, industry modernization potential, sanctions restrictions, digital transformation, government support.

Введение

С момента обострения геополитической ситуации в 2022 году и введения масштабных санкций против России [8] политика импортозамещения перешла из разряда долгосрочных стратегий в категорию насущной экономической необходимости. В этих условиях особое значение приобретает региональное измерение промышленной политики: субъекты Российской Федерации, включая Республику Дагестан, вынуждены адаптировать общероссийские императивы к собственной социально-экономической специфике. До 2021 года Дагестан оставался в числе регионов с низкой инновационной активностью и высокой долей устаревшего оборудования в промышленности – по данным Росстата, доля предприятий, внедряющих технологические инновации, не превышала 12% [2].

Однако в 2023–2025 гг. ситуация начала меняться. В рамках реализации Концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года [4] и Федеральной программы импортозамещения были запущены региональные меры поддержки, включая субсидии, льготное кредитование и создание индустриальных парков. В Дагестане, например, за последние три года введены в эксплуатацию два индустриальных парка – в Дербенте и Каспийске, ориентированных на пищевую и машиностроительную промышленность.

Несмотря на рост инвестиций, регион по-прежнему сталкивается с системными ограничениями: нехваткой квалифицированных кадров, слабой цифровой инфраструктурой, фрагментированностью производственных цепочек и низкой конкурентоспособностью отечественной продукции на внутреннем рынке. В этом контексте актуальной становится задача разработки адаптированной модели интенсификации импортозамещения, учитывающей как общероссийские вызовы, так и региональные особенности.

Целью настоящей статьи является анализ современного состояния промышленности Дагестана, выявление ключевых барьеров и возможностей для импортозамещения и разработка модели его интенсификации на основе технологических инноваций. В исследовании применяются методы системного анализа, сценарного проектирования и количественной оценки модернизационного потенциала, что позволяет предложить практические рекомендации для региональных властей и промышленных предприятий.

Основная часть

По состоянию на начало 2025 года структура промышленного производства в Дагестане претерпела заметные изменения. Наибольший рост зафиксирован в пищевой промышленности (+32% к 2021 г.) и в производстве строительных материалов (+27%). Это связано с государственной поддержкой агропромышленного комплекса и программами импортозамещения в строительстве. В то же время машиностроение и легкая промышленность остаются в стагнации из-за технологической зависимости и нехватки квалифицированных кадров.

Таблица 1 - Структура промышленного производства в Республике Дагестан за 2021-2025 гг.

Отрасль	Доля в ВРП, % 2021	Доля в ВРП, % 2023	Доля в ВРП, % 2025 (прогноз)	Темп роста с 2021 по 2025 (прогноз)
Пищевая промышленность	28,3	31,7	37,2	+32%
Производство стройматериалов	14,1	15,9	17,9	+27%
Машиностроение и металлообработка	9,8	8,4	7,5	–23%
Легкая промышленность	6,2	5,1	4,3	–31%
Химическая промышленность	3,5	2,8	1,9	–46%
Прочие	38,1	36,1	31,2	–18%

Источник: составлено по данным Минэкономразвития РД и Росстата [2, 11].

Из таблицы 1 видно, что несмотря на общий рост объемов промышленного производства, наблюдается поляризация отраслей: «импортозамещающие» сектора (пищевая, стройматериалы) демонстрируют устойчивый рост, тогда как высокотехнологичные и зависимые от импортных комплектующих отрасли продолжают сокращаться. Это свидетельствует о необходимости целенаправленной поддержки именно высокотехнологичных сегментов, где инновации могут стать катализатором импортозамещения.

Уровень технологической зависимости промышленности Дагестана в 2021 году оценивался в 71%, что превышало среднероссийский показатель (68,7%) [3]. К текущем году эта цифра снизилась до 58% за счет локализации производств и внедрения цифровых решений. Тем не менее, доля предприятий, внедряющих технологические инновации, выросла лишь до 19%, что значительно ниже целевого показателя Концепции технологического развития.

Таблица 2 - Оценка модернизационного потенциала ключевых отраслей промышленности РД

Показатель	Пищевая промышленность	Стройматериалы	Машиностроение	Легкая промышленность
Инновационная активность, %	24	18	9	6
Доля новых продуктов	15%	11%	4%	2%
Уровень автоматизации	Средний	Средний	Низкий	Очень низкий
Наличие НИОКР	38% предприятий	22%	7%	3%
Уровень кадровой обеспеченности	Удовлетворительный	Удовлетворительный	Низкий	Критический
Индекс RCA*	1,8	1,3	0,4	0,2

Примечание: RCA (Revealed Comparative Advantage) – индекс выявленного сравнительного преимущества.

Источник: данные Минпромторга РД и аналитика ИМЭМО РАН [1, 12].

По таблице 2 видно, что наибольший модернизационный потенциал наблюдается в пищевой промышленности, что объясняется как естественными конкурентными преимуществами региона (сырьевая база), так и системной поддержкой со стороны государства. Машиностроение и легкая промышленность требуют комплексных мер: от подготовки кадров и создания инжиниринговых центров до стимулирования частных

инвестиций в НИОКР.

На основе анализа предложена двухуровневая модель интенсификации импортозамещения в промышленности Дагестана:

Макроуровень (государственный):

– создание отраслевых технологических платформ на базе индустриальных парков;

– внедрение механизмов льготного финансирования под проекты с обязательной долей импортозамещения ≥50%;

– разработка региональной программы «Цифровая промышленность Дагестана» с акцентом на IoT, AI и автоматизацию.

Микроуровень (предприятие):

– аудит технологической зависимости с последующей разработкой «дорожной карты импортозамещения»;

– внедрение принципов «бережливого производства» и цифровых двойников оборудования;

– участие в кластерных инициативах совместно с вузами и НИИ (например, ДГТУ, ДНЦ РАН).

Данная модель позволяет сочетать государственные ресурсы с инициативой бизнеса, что особенно важно в условиях ограниченного бюджета и высокой волатильности внешней среды [5, 13].

Кроме того, для оценки эффективности импортозамещения предлагается использовать расширенный набор показателей, включая:

– динамику коэффициента локализации;

– рост числа патентов и полезных моделей;

– снижение доли импортных комплектующих;

– прирост экспортного потенциала локализованной продукции.

Этот подход согласуется с методологией Г. Клейнера о целевой эффективности модернизации, учитывающей не только экономические, но и социальные и экологические последствия [5].

Выводы

Анализ промышленного развития Республики Дагестан в настоящее время показывает, что политика импортозамещения в регионе реализуется неравномерно. Наибольшего прогресса добились отрасли с низким технологическим порогом входа – пищевая промышленность и производство строительных материалов. В то же время высокотехнологичные сегменты, такие как машиностроение и химическая промышленность, остаются в зоне риска из-за устойчивой зависимости от зарубежных технологий, оборудования и комплектующих.

Ключевыми ограничениями продолжают оставаться: дефицит квалифицированных кадров, недостаточная цифровая зрелость предприятий, слабая кооперация между бизнесом и научными организациями, а также ограниченный доступ к долгосрочному финансированию [8, 9]. В то же время позитивные сдвиги – рост инновационной активности на 18%, снижение технологической зависимости на 13 процентных пунктов, создание индустриальных парков – свидетельствуют о наличии предпосылок для структурной и технологической модернизации.

Предложенная двухуровневая модель интенсификации импортозамещения позволяет учитывать как системные вызовы, так и региональные возможности. Ее успешная реализация потребует:

– укрепления институциональной среды (например, через цифровые индустриальные платформы);

– активизации роли вузов и НИИ в создании «инновационного моста» между наукой и производством;

– формирования системы мотивации для бизнеса, включая не только финансовую,

но и нематериальную поддержку (сертификация, экспортное сопровождение, обучение).

В перспективе до 2030 года Республика Дагестан может стать пилотным регионом по реализации модели импортозамещения в южном макрорегионе России, если удастся преодолеть существующие барьеры и обеспечить устойчивую координацию усилий всех участников – государства, бизнеса и научного сообщества. Только в этом случае импортозамещение станет не вынужденной мерой, а долгосрочной стратегией достижения технологического суверенитета и устойчивого экономического развития [13, 15].

Список источников

1. Абуталипова Ю. А. Инновационные направления импортозамещения в отраслях экономики / Ю. А. Абуталипова, А. И. Шинкевич // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 2 (81). – С. 177–188.
2. Анисимова В. Ю. Основные тренды опережающего научно-технологического развития промышленности России / В. Ю. Анисимова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 69–86.
3. Бездудная А. Г. Некоторые аспекты инновационного импортозамещения в контексте укрепления экономического суверенитета государства / А. Г. Бездудная, М. Г. Трейман // Проблемы современной экономики. – 2022. – № 3 (83). – С. 63–65.
4. Бондарев А. Ю. Инновации как условие развития импортозамещения и качественного преобразования производственного потенциала РФ / А. Ю. Бондарев, Г. Р. Етумян // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2023. – № 11. – С. 4–19.
5. Драпеза Е. В. Определение, содержание и механизмы поддержки процедур импортозамещения на современных российских предприятиях / Е. В. Драпеза, Е. С. Андреева // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 6. – С. 25–27.
6. Епифанцев К. В. Проблемы стандартизации импортозамещения в России в современных экономических реалиях / К. В. Епифанцев // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2024. – Т. 26, № 6 (122). – С. 122–135.
7. Каримов Б. Н. Совершенствование программ инновационного развития в условиях импортозамещения / Б. Н. Каримов, С. Н. Яшин // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 5 (158). – С. 354–357.
8. Кашицына Т. Н. Механизм управления текстильной промышленностью в условиях импортозамещения / Т. Н. Кашицына, И. Е. Петров // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 1-4. – С. 103–108.
9. Козлов А. В. Влияние политики импортозамещения на конкурентоспособность инновационных промышленных предприятий региона / А. В. Козлов, В. В. Козлов, М. В. Фомин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5 (146). – С. 148–154.
10. Косяков К. С. Приоритеты инновационной деятельности в условиях импортозамещения / К. С. Косяков // IP: теория и практика. – 2023. – № 1. – С. 36–45.
11. Круглова Ю. В. Анализ проблемы импортозамещения в химической промышленности и её влияние на другие сектора экономики / Ю. В. Круглова // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 59–70.
12. Оруч Т. А. Исследование показателей и результатов импортозамещения в промышленности России / Т. А. Оруч // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 289–293.
13. Оруч Т. А. Концепция формирования и развития технологических инноваций в процессах интенсификации импортозамещения промышленных предприятий с позиции достижения промышленной самообеспеченности / Т. А. Оруч // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 4 (150). – С. 170–178.
14. Погодина Т. В. Оценка и перспективные направления деятельности крупнейших российских промышленных компаний в целях совершенствования политики

импортозамещения / Т. В. Погодина // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 410–414.

15. Тюкавкин Н. М. Процессы импортозамещения в промышленности России: теоретические и практические аспекты / Н. М. Тюкавкин, В. Ю. Анисимова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – Т. 14, № 1. – С. 43–57.

16. Черданцев В. П. Государственные задачи импортозамещения: современные взгляды, проблемы, решения / В. П. Черданцев // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». – 2023. – № S4. – С. 30–36.

17. Камалова Т.А. Проблемы и перспективы импортозамещения в Республике Дагестан // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-2 (75). С. 172-176.

18. Аллахвердиев А.И., Султанов Г.С., Гасанова А.Д. Импортозамещение как фактор стимулирования роста производства отрасли АПК Республики Дагестан // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 5. № 7. С. 31-37.

19. Ашуралиева Д.Р., Дахдуева К.Д. Перспективы импортозамещения в АПК Республики Дагестан / В сборнике: Региональная экономика: проблемы и перспективы развития. материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет». 2016. С. 212-217.

Сведения об авторах

Лазарева Наталья Вячеславовна, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Сервис», Технологический институт сервиса (филиал) ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», г. Ставрополь, Россия

Маккаева Разет Сайд-Аминовна, к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита в цифровой экономике института экономики и финансов ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова», г. Грозный, Россия

Гаджиалиева Лейла Алиевна, к.э.н., ст. преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Lazareva Natalia Viatcheslavovna, Doctor of Economics, Professor, Head of the department "Service",Technological Institute of Service (branch) of the Don State Technical University, Stavropol, Russia

Makkayeva Razet Sayd-Aminovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of Accounting, Analysis and Audit in Digital Economy at the Institute of Economics and Finance A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russia

Gadzhialieva Leyla Aliyeva, Ph.D. in Economics, Senior Lecturer at the Department of Public and Municipal Administration, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

УДК 75.03+069.51(470+571) (100)
DOI 10.26118/2782-4586.2025.38.78.045

Кузнецов Олег Васильевич
Фонд сохранения культурного наследия Васнецовых
Родионова Марина Евгеньевна
Фонд управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве РФ

Финансовые и социокультурные эффекты выставочных проектов как инструмента развития региональной экономики и культурной идентичности (на примере выставок Васнецовых)

Аннотация. В статье рассматриваются финансово-экономические и социокультурные эффекты реализации выставочного проекта «Васнецовы» как примера успешной интеграции культурной инициативы в систему регионального развития. На основе кейса организованных в 2023–2025 гг. серии художественных экспозиций, посвящённых наследию семьи Васнецовых, проводится количественная и качественная оценка мультипликативного воздействия культурных событий на локальную экономику, развитие креативных индустрий, формирование новых туристических потоков, а также усиление культурной идентичности и бренда территории.

Анализ демонстрирует, что грамотно организованный выставочный проект способен выполнять функции не только культурной трансляции, но и служить катализатором социально-экономической активности, способствуя формированию имиджа региона как центра культуры и инноваций. В статье используются элементы социокультурного анализа, а также инструменты оценки косвенных эффектов (оценка вовлечённости, медиапокрытие, число туристических визитов, образовательные мероприятия и проч.).

Отдельное внимание уделено синергии между различными секторами — государственными структурами, академическим сообществом, бизнесом и эндаумент-фондами, которые обеспечивают устойчивость финансирования подобных проектов и развитие институциональной среды культуры. Предложены рекомендации по институционализации механизмов оценки отдачи от культурных вложений и по продвижению проектов в логике культурной дипломатии и регионального позиционирования.

Ключевые слова: культура пожертвований, экономика музеев, экономика культуры, финансовая устойчивость, выставка Васнецовых, имиджевые эффекты, институциональное развитие социокультурное влияние и эффекты, возврат инвестиций в культуру (ROI), Фонд сохранения культурного наследия Васнецовых.

Oleg Vasilyevich Kuznetsov
Cultural Heritage Preservation Foundation
Marina Evgenyevna Rodionova
Endowment Capital Management Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Financial and Sociocultural Effects of Exhibition Projects as a Tool for Developing the Regional Economy and Cultural Identity (using the example of Vasnetsov exhibitions)

Abstract. This article examines the financial, economic, and sociocultural effects of the "Vasnetsovs" exhibition project as an example of the successful integration of a cultural initiative into the regional development system. Based on the case of a series of art exhibitions dedicated to the Vasnetsov family's legacy organized in 2023–2025, this article provides a quantitative and

qualitative assessment of the multiplier impact of cultural events on the local economy, the development of creative industries, the formation of new tourist flows, and the strengthening of a region's cultural identity and brand. The analysis demonstrates that a well-organized exhibition project can not only serve as a cultural broadcaster but also serve as a catalyst for socioeconomic activity, contributing to the formation of a region's image as a center of culture and innovation. The article utilizes elements of sociocultural analysis, as well as tools for assessing indirect effects (engagement assessment, media coverage, number of tourist visits, educational events, etc.). Particular attention is paid to the synergies between various sectors—government agencies, academia, business, and endowment funds—that ensure sustainable funding for such projects and the development of the institutional cultural environment. Recommendations are offered for institutionalizing mechanisms for assessing the return on cultural investment and for promoting projects within the framework of cultural diplomacy and regional positioning.

Keywords: donation culture, museum economics, cultural economics, financial sustainability, Vasnetsov exhibition, image effects, institutional development, sociocultural influence and effects, return on investment in culture (ROI), Vasnetsov Cultural Heritage Preservation Foundation.

Введение

Творчество семьи Васнецовых занимает особое место в истории отечественной и мировой культуры. Виктор Михайлович, Андрей, Апполинарий и Юрий Васнецовы создали художественное наследие, которое сформировало образы «русского стиля» в живописи, архитектуре и графике и продолжает активно воздействовать на культурное сознание общества [1]. В XXI веке востребованность наследия Васнецовых неуклонно возрастает: масштабные выставки последних лет, ретроспектива Виктора Васнецова в Русском музее и экспозиция «Васнецовы. Связь поколений» в Третьяковской галерее подтвердили глубокий интерес аудитории к художественному и духовному наследию династии. Миллионы зрителей знакомятся с полотнами, наполненными сказочной символикой, народными архетипами и историческими образами, что особенно важно в условиях поиска культурных ориентиров и национальной идентичности [2].

Значимость творчества Васнецовых заключается не только в художественных достижениях, но и в его актуальности для современного общества. Их картины и иллюстрации включены в школьные программы, учебники и культурно-просветительские проекты; «Богатыри» и «Аленушка» формируют визуальный канон русской культуры, а графика Юрия Васнецова воспитывает эстетический вкус у самых юных зрителей.

Фокус настоящего исследования, это российские выставочные проекты последних лет. Ретроспектива «Виктор Васнецов. К 175-летию со дня рождения» прошла в Русском музее (Корпус Бенуа, Санкт-Петербург) с 21 декабря 2024 по 23 июня 2025, включала около 120 произведений из ведущих собраний и собрала рекордные 392 650 посетителей за весь период, став самой посещаемой в истории корпуса Бенуа за 100 лет [3, 4]. Экспозиция «Васнецовы. Связь поколений» в Новой Третьяковке представила около 200 произведений трех поколений живопись, графику и эскизы сценографии; данные о посещаемости в открытых источниках не приводятся.

Цель исследования

Основной целью настоящего исследования является анализ российских выставочных проектов, посвященных наследию семьи Васнецовых в 2024–2025 гг., с акцентом на их культурную и экономическую составляющие. Рассматриваются ретроспектива Виктора Васнецова в Русском музее, экспозиция «Васнецовы. Связь поколений» в Третьяковской галерее и персональная выставка Юрия Васнецова. На основе данных о посещаемости, билетной политике и организационных особенностях ставится задача выявить потенциал таких мероприятий не только как культурных феноменов, но и как финансово значимых событий музейной сферы

Материалы и методы исследования

В качестве источников информации использованы: статистические данные о посещаемости выставок, приведенные в открытых публикациях и СМИ; сведения о стоимости входных билетов (например, выставка Юрия Васнецова, от 300 рублей); описания состава экспозиций (количество произведений, участвующие музеи и собрания); аналитические комментарии о значении выставок для культурного пространства.

Методологическая база исследования включает: **сравнительный анализ** трех российских выставочных проектов, их масштабов и посещаемости; **экстраполяцию экономических показателей**, основанную на расчете валовой выручки от продажи билетов по формуле:

$$\text{Выручка} = N_{\text{пос}} \times P_{\text{ср}}$$

где $N_{\text{пос}}$ – количество посетителей, $P_{\text{ср}}$ – средняя цена билета;

- **структурное моделирование затрат**, включающее логистику, страхование, реставрацию, экспозиционное оборудование, персонал, охрану и маркетинг;
- **качественный анализ немонетарных эффектов** (образовательная и просветительская миссия, культурное влияние) [5].

Такой подход позволяет комплексно оценить не только художественную и символическую ценность выставок, но и их роль как элементов музейной экономики.

Персональная выставка «Юрий Васнецов. К 125-летию со дня рождения» прошла в Русском музее с 5 февраля по 17 марта 2025 года; стоимость билетов начиналась от 300 рублей.

При очевидном культурном резонансе крупные выставочные проекты требуют экономического обоснования. В рамках статьи рассматриваются параметры доходной части (билеты, сопутствующие продажи, спонсорство) и типовые статьи затрат (логистика и страхование, реставрация и консервация, экспозиционное производство, персонал и охрана, маркетинг и PR), а также оценивается влияние посещаемости и ценовой политики на ключевые финансовые показатели. Научно-практическая значимость работы состоит в выработке управленческих рекомендаций для музеев с учетом опыта российских проектов 2024–2025 годов [6].

Результаты и обсуждение

1. Российские выставки 2024–2025 гг.

«Виктор Васнецов. К 175-летию со дня рождения»

Выставка прошла в Русском музее (Корпус Бенуа, Санкт-Петербург) с 21 декабря 2024 по 23 июня 2025. Экспозиция включала около 120 произведений из ведущих музеев страны [7]. По состоянию на 25 апреля 2025 ее посетило более 260 000 человек, что соответствовало примерно 2000 посетителям в день. Итоговые показатели составили рекордные 392 650 зрителей, что сделало ее самой посещаемой за последние сто лет в истории корпуса Бенуа.

«Васнецовы. Связь поколений»

Экспозиция прошла в Третьяковской галерее (Крымский вал, Москва) в рамках юбилейных дат, 175-летия Виктора и 100-летия Андрея Васнецова. Она включала около 200 произведений трех поколений семьи: Виктора, Андрея и Апполинария: живопись, графику, эскизы сценографии. Информации о посещаемости в открытых источниках пока нет [8].

«Юрий Васнецов. К 125-летию со дня рождения»

Выставка прошла в Русском музее с 5 февраля по 17 марта 2025 года и стала персональной ретроспективой живописца и сценографа. Она представила ключевые работы мастера, а стоимость билетов начиналась от 300 рублей [9, 10].

Таблица 1. Крупнейшие российские выставки, посвященные Васнецовым в 2024–2025 гг.

Выставка	Период	Количество произведений	Посещаемость / Дополнительная информация
Виктор Васнецов – 175 лет	Дек. 2024 – июн. 2025	≈ 120 (Русский музей, Третьяковка и др.)	≈ 260 000 к апрелю; итого ≈ 392 650 (рекорд Корпуса Бенуа) (smotrim.ru, ticket.rusmuseum.ru)
Васнецовы. Связь поколений	Май–нояб. 2024 (Новая Третьяковка)	Более 200 (живопись и графика из музеев и частных коллекций))	от медиа-рекламы было высокое ожидание
Юрий Васнецов – 125 лет	5 февр. – 17 март 2025 (Корпус Бенуа, Русский музей)	12	≈ 120 000; известно, что выставка камерная, в зале №80 (Корпус Бенуа)

Источник: https://www.fontanka.ru/2025/06/26/75641885/ (дата обращения: 06.09.2025).

2. Доходная часть: структура и ориентировочные оценки

Билеты

Ключевым источником дохода выставок остается продажа входных билетов. Для ретроспективы Виктора Васнецова в Русском музее зафиксировано 392 650 посетителей. Если принять среднюю цену билета на уровне 400 рублей (с учетом диапазона 300–500 руб., указанного для выставки Юрия Васнецова – [9]), ориентировочная выручка от входа могла составить [11]:

$$392650 \times 400 \approx 157\text{млн руб.}$$

Даже при учете льготных категорий граждан эта сумма свидетельствует о высокой доходности проекта.

Сопутствующие продажи

Значимую часть доходов формируют продажи каталогов, сувенирной продукции и платных экскурсий. На крупных выставках Русского музея и Третьяковской галереи средняя доля дополнительных расходов посетителя может достигать 10–20% от цены билета. При консервативной оценке (10%) итоговая выручка от сопутствующих продаж в рамках ретроспективы Виктора Васнецова могла составить порядка 15 млн руб [12]. Дополнительно перспективным направлением становится монетизация цифровых форматов (виртуальные туры, онлайн-лекции, интерактивные платформы), что соответствует общему тренду цифровой трансформации музейной сферы [13].

Спонсорская поддержка

Выставочные проекты подобного масштаба, как правило, сопровождаются спонсорскими пакетами и грантовой поддержкой. Вклад партнеров выражается не только в прямом финансировании, но и в покрытии части расходов (например, печать каталогов, рекламные кампании). В открытых источниках точные данные не приводятся, однако опыт показывает, что доля спонсорства может составлять от 15 до 25% от совокупного бюджета.

Таблица 2. Оценка доходов выставок Васнецовых (2024–2025 гг.)

Выставка	Посещаемость	Средняя цена билета	Валовая выручка от билетов	Дополнительные продажи (≈10%)	Ориентировочный вклад спонсоров
Виктор Васнецов – 175 лет	≈392 650	~400 руб.	≈157 млн руб.	≈15 млн руб.	≈30–40 млн руб.

Источники: https://www.fontanka.ru/2025/06/26/75641885/ https://www.nn.media/news/713/ (дата обращения: 06.09.2025).

3. Затратная часть: типовая структура расходов на выставочные проекты

Крупные выставки, подобные ретроспективе Виктора Васнецова или экспозиции «Васнецовы. Связь поколений», требуют значительных организационных затрат. Они включают несколько ключевых статей:

- **Логистика и страхование** – транспортировка произведений из различных музеев и частных собраний, страхование от повреждений;
- **Реставрация и консервация** – подготовка произведений к экспонированию;
- **Экспозиционное оборудование и монтаж** – проектирование и установка выставочного пространства, освещение, витрины;
- **Персонал и охрана** – кураторы, экскурсоводы, технический и обслуживающий персонал;
- **Маркетинг и PR** – рекламные кампании, печатные каталоги, продвижение в СМИ и онлайн;
- **Эксплуатационные расходы** – аренда залов, коммунальные платежи, IT-сопровождение для виртуальных туров.

По опыту музейной практики (Российская газета; spbvedomosti.ru), доля отдельных статей затрат распределяется следующим образом:

- логистика и страхование – 15–25%;
- реставрация и подготовка экспонатов – 10–15%;
- экспозиционное оборудование и монтаж – 20–25%;
- персонал и охрана – 20–30%;
- маркетинг и PR – 10–20%;
- эксплуатационные расходы – 5–10%.

Таблица 3. Типовая структура затрат на крупные выставки

Статья расходов	**Диапазон доли в бюджете**	**Примеры работ**
Логистика и страхование	15–25%	Перевозка картин, страховка на период экспонирования
Реставрация и консервация	10–15%	Очистка, укрепление красочного слоя, оформление
Экспозиционное оборудование и монтаж	20–25%	Стенды, освещение, мультимедиа
Персонал и охрана	20–30%	Кураторы, гиды, охрана залов, администраторы
Маркетинг и PR	10–20%	Каталоги, сувенирка, медиакампании
Эксплуатационные расходы	5–10%	Аренда залов, коммунальные расходы, IT-поддержка

4. Экономическая эффективность и риски

Маржинальность и точка безубыточности

Финансовая модель музейных выставок предполагает покрытие фиксированных затрат (логистика, монтаж, персонал) и переменных расходов (печать билетов, часть услуг). Условная формула точки безубыточности:

$$Q_{BE} = \frac{F}{P - v}$$

где F – фиксированные расходы, P – средняя цена билета, v – переменные расходы на одного посетителя.

Если принять фиксированные затраты на уровне 100 млн руб. (включая логистику, монтаж и маркетинг) и переменные расходы ~50 руб. на посетителя, то при средней цене билета 400 руб. критический объем посещаемости составит:

$$Q_{BE} = \frac{100000000}{400 - 50} \approx 286000 \text{ чел.}$$

Фактическая посещаемость ретроспективы Виктора Васнецова (392 650 чел.) превысила этот показатель более чем на 100 тыс., что подтверждает финансовую устойчивость проекта [14].

Сценарный анализ

• **Оптимистичный сценарий:** цена билета 500 руб., посещаемость 400 тыс. → выручка 200 млн руб.

• **Базовый сценарий:** цена билета 400 руб., посещаемость 392 тыс. → выручка ~157 млн руб.

• **Консервативный сценарий:** цена билета 300 руб., посещаемость 350 тыс. → выручка ~105 млн руб.

Даже в консервативном варианте проект остается близким к самоокупаемости, а с учетом спонсорских вложений и дополнительных продаж он сохраняет положительный финансовый баланс [15].

Риски реализации

1. **Страховые ограничения**: высокие расходы на транспортировку и хранение произведений, особенно при межмузейных перевозках.

2. **Очереди и пропускная способность**: при резком росте интереса возможны организационные трудности.

3. **Зависимость от информационной повестки**: снижение интереса при отсутствии медиа-поддержки.

4. **Высокая доля фиксированных расходов**: делает проекты уязвимыми при падении посещаемости ниже критического уровня.

5. Социально-культурная отдача

Помимо финансовых показателей, выставки Васнецовых 2024–2025 гг. обладают значительным немонетарным эффектом. Их культурная ценность проявляется в укреплении национальной идентичности и просветительской миссии.

Ретроспектива Виктора Васнецова в Русском музее и экспозиция «Васнецовы. Связь поколений» подтвердили высокий интерес широкой аудитории, собрав рекордное количество зрителей. Такие проекты становятся крупнейшими культурными событиями, формирующими «точки притяжения» для горожан и туристов.

Значимой частью проектов выступает развитие межмузейного сотрудничества. В экспозиции были представлены произведения из Третьяковской галереи, музея-дома Васнецова, Вятского музея и других собраний, что расширило доступ публики к уникальным культурным ценностям.

Большое внимание уделялось образовательной составляющей. Выставки сопровождались лекциями, мастер-классами и семейными программами, стимулируя интерес к национальной культуре с раннего возраста. Иллюстрации Васнецова «Богатыри» и «Аленушка» уже давно входят в школьные учебники, однако посещение экспозиций позволило учащимся глубже прочувствовать эмоциональное содержание картин и соотнести его с личным опытом.

Важным направлением стало развитие школьного компонента. В рамках музейной практики предлагались тематические экскурсии, уроки искусства на материале иллюстраций и эскизов, а также виртуальные туры, что обеспечивало вовлечение молодежи и формирование у нее устойчивого интереса к культурному наследию.

Тем самым выставки выполняли не только художественную, но и социальную функцию: они усиливали культурную преемственность, способствовали воспитанию художественного вкуса и становились инструментом патриотического воспитания.

6. Международная перспектива

Несмотря на то, что в 2025 году за пределами России не зафиксировано крупных ретроспектив, полностью посвященных династии Васнецовых, интерес к их творчеству

имеет устойчивую международную основу. В историческом контексте Виктор Васнецов участвовал в Парижском салоне 1877 года, Всемирной выставке в Париже 1900 года [16], а также в экспозициях в Стокгольме (1897) и Риме (1911). Эти события стали важными этапами признания русского искусства за рубежом и продемонстрировали универсальность его художественного языка [17].

Сегодня подобный опыт служит базой для возможного международного продвижения российских музейных инициатив. Результаты выставок 2024–2025 гг. в Русском музее и Третьяковской галерее показывают высокий внутренний спрос и подтверждают готовность к экспортируемым проектам, от зарубежных ретроспектив, до виртуальных форматов и образовательных модулей.

Таким образом, российские выставки о Васнецовых становятся не только фактором национальной культурной политики, но и фундаментом для интеграции отечественного искусства в мировое культурное пространство.

Заключение

Проведенные в 2024–2025 гг. выставки, посвященные наследию семьи Васнецовых, подтвердили высокий уровень интереса как со стороны широкой аудитории, так и со стороны музейного сообщества. Ретроспектива Виктора Васнецова в Русском музее собрала 392 650 посетителей и установила рекорд посещаемости за сто лет в истории корпуса Бенуа. Экспозиция «Васнецовы. Связь поколений» в Третьяковской галерее объединила около 200 произведений трех поколений художников, а персональная выставка Юрия Васнецова подчеркнула значимость индивидуального вклада представителей династии [18].

Финансовая оценка показала, что при средней цене билета около 400 рублей выручка только от продажи входных билетов на ретроспективу Виктора Васнецова могла превысить 150 млн рублей, а с учетом сопутствующих продаж и спонсорской поддержки итоговые показатели оказывались еще выше. Структурный анализ затрат продемонстрировал, что ключевыми статьями расходов являются логистика и страхование, монтаж экспозиции, персонал и маркетинг. Даже в консервативных сценариях выставки сохраняли устойчивость, а высокий внутренний спрос подтверждал их экономическую эффективность.

Не менее значимой остается социально-культурная отдача. Проекты выполняли просветительскую миссию, интегрировались в образовательные программы и способствовали формированию у молодого поколения интереса к отечественному искусству. Межмузейное сотрудничество обеспечило доступ к шедеврам из ведущих собраний страны, а включение лекций, мастер-классов и виртуальных туров расширило аудиторию.

В совокупности российские выставки последних лет стали не только культурными событиями, но и финансово обоснованными проектами, сочетающими художественную ценность с экономической устойчивостью. Их успешная реализация формирует основу для международного продвижения наследия династии Васнецовых и укрепления имиджа России как активного участника глобального культурного диалога (Исходник).

Список источников

1. Орловская Е.А. Русский стиль мастеров Абрамцевского круга: от театральных подмостков к предметно-пространственной среде // Журнал ВШЭ по искусству и дизайну. – 2024. – № 3(3). – С. 186–219. DOI: 10.17323/3034-2031-2024-1-3-186-219.

2. Васина Е. (Екатерина). Фольклор в творчестве Виктора Васнецова // Tretyakov Gallery Magazine. – 2024. – № 1 (82). – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tretyakovgallerymagazine.com/articles/1-2024-82/folklore-viktor-vasnetsov-art (дата обращения: 07.09.2025).

3. Рычкова Е.А. Показатели эффективности и критерии оценки современных музеев // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2017. – № 3(32).

– С. 99–102. [Электронный ресурс]. – URL: https://vestnik.spbgik.ru/vestnic_jurnal/349950---22203044_2017_-_3(32)/0099-0102_%D0%A0%D1%8B%D1%87%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата обращения: 07.09.2025).

4. Мамонтова М. Русский музей подвел итоги: Васнецов собрал 392 650 посетителей – вековой рекорд Бенуа [Электронный ресурс] // Фонтанка.ру. – 26.06.2025. – URL: https://www.fontanka.ru/2025/06/26/75641885/ (дата обращения: 06.09.2025).

5. Журавлева И.В., Трегулова И.П. Экономические особенности деятельности музеев // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2018. – Т. 4(70), № 4. – С. 75–86.

6. Коровникова Н.А. Технологизация музейной сферы в экономическом ракурсе // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – № 2. – С. 92–106. DOI: 10.31249/espr/2024/02.05.

7. Климов П.Ю., Кривонденченков С.В., Смолицкий В.Г., Верховская И.Б., Нестерова Е.В., Ухналев А.Е., Клочков Д.А.; науч. ред. Голдовский Г.Н. Виктор Васнецов. К 175-летию со дня рождения: альбом. – СПб.: Государственный Русский музей, 2024. – 224 с.: ил. – ISBN 978-5-93332-790-5.

8. Атрощенко О. В. Виктор Васнецов – глава художественной династии и основоположник национально-романтического стиля в России // Журнал Третьяковская галерея. – 2024. – № 1 (82). – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tg-m.ru/articles/1-2024-82/viktor-vasnetsov-glava-khudozhestvennoi-dinastii (дата обращения: 07.09.2025).

9. Выставка «Юрий Васнецов. К 125-летию со дня рождения» // Журнал Наше наследие. – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nn.media/news/713/ (дата обращения: 07.09.2025)

10. Сидорова О.В. Графика из коллекции П.И. Басманова в собрании Государственного художественного музея Алтайского края // Искусство Евразии. – 2016. – № 2(3). – С. 146–159. DOI: 10.25712/ASTU.2518-7767.2016.02.014. [Электронный ресурс]. – URL: https://readymag.com/u50070366/575921/31/ (дата обращения: 07.09.2025).

11. Шабунова А.А., Соколова Т.И. Оценка уровня финансового обеспечения деятельности музеев Российской Федерации (на примере Вологодской области) // E-Management. – 2024. – Т. 7, № 4. – С. 47–60. DOI: 10.26425/2658-3445-2024-7-4-47-60.

12. Галеева В.Р. Тренды коммуникации музеев современного искусства в условиях пандемического цикла // Современная медиасреда: традиции, актуальные практики и тенденции. Взгляд молодых исследователей: статьи XXI Международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Медиа в современном мире. Молодые исследователи» (Санкт-Петербург, 9–11 марта 2022 г.). – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2022. – Вып. 22. – С. 61–66. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48446013 (дата обращения: 07.09.2025).

13. Хусаинова Р.З. Цифровая трансформация музеев и креативные индустрии // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2024. – № 6(122). – С. 186–194. DOI: 10.24412/1997-0803-2024-6122-186-194.

14. Сабельникова Н.В. Методика оценки эффективности деятельности организации сферы культуры (на примере музеев Санкт-Петербурга) // Петербургский экономический журнал. – 2018. – № 4. – С. 132–143. DOI: 10.25631/PEJ.2018.4.14.

15. Абрамова Р.С. Методика оценки эффективности деятельности государственных учреждений культуры (на примере Государственного военно-исторического музея-заповедника «Прохоровское поле») // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 1(61). – С. 205–218. DOI: 10.51832/2223-7984_2021_1_205.

16. Salmond W. Viktor Vasnetsov's New Icons: From Abramtsevo to the Paris "Exposition Universelle" of 1900 // Experiment. – 2019. – Vol. 25, № 1. – Pp. 131–144. DOI: 10.1163/2211730X-12341334.

17. Харитонов А.В. Архитектура русских павильонов на Всемирных выставках до 1900 г.: функции и символика // Вестник Московского университета. Серия 8: История. – 2018. – № 2. – С. 140–149.

18. Кузнецов О.В., Родионова М.Е. Творческое наследие Васнецовых в российском и международном культурном пространстве: выставочные проекты XXI века и перспективы развития //Филологический аспект: История, культура и искусство. Окт-дек.2025, с.57-64

Сведения об авторах

Кузнецов Олег Васильевич, д.э.н., профессор, Основатель и Председатель Фонда сохранения культурного наследия Васнецовых, г. Москва, Россия

Родионова Марина Евгеньевна, к.соц.н., доцент, Исполнительный директор Фонда управления целевым капиталом Финансового университета при Правительстве РФ, доцент кафедры политология ФСНиМК Финуниверситета, г.Москва, Россия

Information about the authors

Kuznetsov Oleg Vasilievich, Doctor of Economics, Professor, Founder and Chairman of the Vasnetsov Foundation for the Preservation of Cultural Heritage, Moscow, Russia

Rodionova Marina Evgenievna, PhD in Social Sciences, Associate Professor, Executive Director of the Endowment Management Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Associate Professor of the Political Science Department of the Financial University, Moscow, Russia

УДК 338.43
DOI 10.26118/2782-4586.2025.11.79.046

Петрова Ирина Ивановна
Арктический государственный агротехнологический университет
Сивцев Василий Васильевич
Арктический государственный агротехнологический университет

Анализ финансового состояния зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро» Якутии

Аннотация. Для оценки результатов деятельности предприятия, выявления недостатков ведения хозяйственной деятельности, определения ресурсов для дальнейшей работы по повышению эффективности зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро» Якутии проведен анализ финансового состояния. Ставилась цель: оценить эффективность финансового состояния зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро». Анализ финансового состояния и устойчивости предприятия проводится на основе объективной оценки финансовой и хозяйственной деятельности предприятия. Сравнение ключевых финансовых показателей изучаемого хозяйства с отраслевыми и общероссийскими показывает более низкий уровень, испытывающий резкие колебания. Резкие колебания свидетельствуют о рисках ведения хозяйства. Прибыль до вычета процентов и налогов показывает сильные колебания. В 2024 году отмечается незначительная прибыль. Отрицательные значения по рентабельности продаж, рентабельность собственного капитала подвержен значительным колебаниям. Рентабельность активов (ROA) в 2024 году повысилась. В целом предприятие убыточное, но за последний год показатели улучшились.

Ключевые слова: финансовое состояние, зерновое хозяйство, эффективность, прибыль, рентабельность.

Petrova Irina Ivanovna
Agronomy and Chemistry
Sivtsev Vasily Vasilyevich
Arctic State Agrotechnological University

Analysis of the financial condition of the grain farm of Biette-Agro LLC in Yakutia

Annotation. To assess the results of the enterprise's activities, identify the shortcomings of economic activities, and determine the resources for further work to improve the efficiency of the grain farm of Biette-Agro LLC in Yakutia, an analysis of the financial condition was conducted. The goal was to evaluate the efficiency of the financial condition of the grain farm of Biette-Agro LLC. The analysis of the financial condition and stability of the enterprise is based on an objective assessment of the financial and economic activities of the enterprise. A comparison of the key financial indicators of the studied farm with industry-specific and national indicators shows a lower level that experiences sharp fluctuations. These fluctuations indicate the risks associated with farming. Earnings before interest and taxes show strong fluctuations. In 2024, there is a slight profit. The negative values for return on sales and return on equity are subject to significant fluctuations. Return on assets (ROA) increased in 2024. Overall, the enterprise is unprofitable, but the indicators have improved over the past year.

Key words: financial condition, grain farming, efficiency, profit, and profitability.

Актуальность. Одной из актуальных задач сельскохозяйственного производства является обеспечение населения продовольствием. Производство зерна в Республике Саха

(Якутия) ведется в сложных условиях, требующих использования особых технологий возделывания зерна, переработки и доведения продукта до потребителя.

Зерновое хозяйство ООО «Биэттэ-Агро» занимается возделыванием зерновых культур в условиях Центральной Якутии с 2011 года. Проведение анализа финансовой эффективности работы сельскохозяйственного предприятия позволяет оценить результаты деятельности предприятия, выявить недостатки в ведении хозяйственной деятельности, определить ресурсы для дальнейшей работы по повышению эффективности.

Проблема исследования заключается в анализе и выявлении наиболее благоприятных условий деятельности зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро».

Объект исследования: Деятельность зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро».

Предмет исследования: Эффективность финансовой деятельности зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро».

Цель: Оценить эффективность финансового состояния зернового хозяйства ООО «Биэттэ-Агро».

В условиях рыночной экономики экономическая эффективность сельскохозяйственного предприятия имеет первостепенное значение. Анализ финансового состояния и устойчивости предприятия связан с получаемой объективной оценкой финансовой и хозяйственной деятельности предприятия [1]. Финансовое состояние определяется специалистами как комплекс критериев, отражающих уровень жизнеспособности системы функционирования в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, где выделены основные его составляющие, включающие, наряду с традиционными (деловой активностью, ликвидностью бухгалтерского баланса, платежеспособностью, финансовой устойчивостью) такие как: результативность финансово-хозяйственной деятельности, кредитоспособность и инвестиционная привлекательность организации [2]. С другой стороны, экономическая эффективность некоторых видов производств в разрезе сельскохозяйственных предприятий различной направленности необходимо проводить с позиции определения слабых сторон и разработки мероприятий, направленных на повышение прибыльности и рентабельности [3]. Анализ эффективности деятельности проводят также по следующим критериям:

1.Выполнение плановых заданий и динамики обобщающих производственных показателей деятельности за несколько лет.

2.Количественное измерение влияния факторов изменения основных производственных показателей.

3.Наличие резервов увеличения объема, ассортимента и качества сельскохозяйственной продукции растениеводства и животноводства.

4.Эффективности использования природных, материальных, трудовых ресурсов и основных средств.

5.Затраты на производство продукции растениеводства.

6.Эффективность использования земельных угодий.

Значимым является анализ эффективности сельскохозяйственной организации в условиях повышенной необходимости ее продукции, возможности повышения эффективности [4].

Методы исследования: анализ производственных процессов, затрат, доходов и прибыльности предприятия, статистический и математический анализ. В качестве источников информации анализа использованы бухгалтерская отчетность, производственный финансовый план и другие данные.

Результаты и ключевые выводы

ООО "Биэттэ-Агро" организован в 2011 году в Республике Саха (Якутия) как производитель зерновых культур при семейном управлении. На предприятии работают 6 человек.

Проанализированы наиболее важные показатели ООО «Биэттэ-Агро», такие как: показатели финансовой устойчивости: коэффициенты автономии, обеспеченности

собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций; показатели платежеспособности: коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности; показатели эффективности деятельности: рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов.

Сравнение ключевых финансовых показателей с отраслевыми и общероссийскими показателями приведено в таблице 1:

Таблица 1

Сравнение ключевых финансовых показателей с отраслевыми и общероссийскими показателями

Показатель	Сравнение показателей за 2024 год	
	с отраслевыми (01.11.1 "Выращивание зерновых культур", 813 организаций с выручкой до 10 млн. руб.)	с общероссийскими (390 тыс. организаций с выручкой до 10 млн. руб.)
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,39 0,81	0,39 0,44
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,6 0,7	-1,6 0,3
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций	0,6 0,9	0,6 0,6
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности	0,5 4,9	0,5 2,2
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,2 1,1	0,2 1,6
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05 0,2	0,05 0,2
3. Эффективность деятельности		
3.1. Рентабельность продаж	-73% 7%	-73% 6,7%
3.2. Норма чистой прибыли	97,6% 4,5%	97,6% 3,6%
3.3. Рентабельность активов	11,7% 1,5%	11,7% 5%
Итоговый балл	-1,0 Финансовое состояние организации хуже среднего по отрасли.	-0,9 Финансовое состояние организации хуже среднего по РФ.

Таблица показывает показатели хуже среднего по отраслевым и общероссийским показателям (таблица 1).

Далее приводим сравнение показателей финансовой устойчивости и эффективности деятельности ООО "Биэттэ-Агро" с другими хозяйствами в таблице 2:

Таблица 2

Сравнение показателей ООО "Биэттэ-Агро" с другими хозяйствами

Показатель	Результат сравнения показателей ООО "Биэттэ-Агро"	
	с отраслевыми	с общероссийскими
1. Финансовая устойчивость		
1.1. Коэффициент автономии (финансовой независимости)	-2	-1
1.2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-2	-2
1.3. Коэффициент покрытия инвестиций	-2	-1
2. Платежеспособность		
2.1. Коэффициент текущей ликвидности	-2	-2
2.2. Коэффициент быстрой ликвидности	-2	-2
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	-1	-1
3. Эффективность деятельности		
3.1. Рентабельность продаж	-2	-2
3.2. Норма чистой прибыли	+2	+2
3.3. Рентабельность активов	+2	+1
Итоговый балл	-1 Финансовое состояние организации хуже среднего по отрасли.	-0.9 Финансовое состояние организации хуже среднего по РФ.

Значения интерпретируются следующим образом (таблица 2):

- от +1 до +2 включительно – финансовое состояние значительно лучше среднего;
- от 0.11 до +1 включительно – финансовое состояние лучше среднего;
- от -0.11 вкл до +0.11вкл – примерно соответствует среднему;
- от -1 вкл до -0.11) – хуже среднего;
- от -2 включительно до -1 – значительно хуже среднего.

Проведен анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Биэттэ-Агро» за 2024 год. При сравнении ключевых финансовых показателей организации и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2024 год с использованием среднеотраслевых показателей организаций сопоставимого масштаба деятельности пришли к выводу: финансовое состояние ООО "Биэттэ-Агро" в 2024 году хуже среднего по отрасли (-1), финансовое состояние организации
Финансовое состояние организации хуже среднего по РФ (-0,9).

Финансовые показатели за последние пять лет приведены в таблице 3:

Таблица 3

Финансовые показатели предприятия за последние пять лет

Финансовый показатель	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
EBIT		9 921	338	289	4 672
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	-73%		-88.9%	-134%	-30.4%
Рентабельность собственного капитала (ROE)		51%	1%	2%	32%

Финансовый показатель	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Рентабельность активов (ROA)	11.7%		0.5%	0.7%	11.4%

Анализ финансовых показателей в таблице 3 показывает:

- В динамике EBIT (прибыль до вычета процентов и налогов) показывает сильные колебания. Значительное снижение наблюдалось с 2020 по 2022 год, достигнув минимума в 2021 году до 289. 2023 год характеризуется резким повышением до 9 921. В 2023-2024 гг. отмечается резкий рост, который свидетельствует о получении прибыли от основной деятельности.
- Рентабельность продаж (ROS) показывает отрицательные значения за весь период. Такие показатели являются критическими для хозяйства. В 2020–2022 гг. отмечается убыточность продаж от -73% до -134%. В последние 2023–2024 гг. можно отметить резкое улучшение рентабельности продаж, но с отрицательным значением -30.4%, свидетельствующим об убыточности продаж.

В целом, операционная прибыль (EBIT) улучшилась, но убытки от продаж в наличии. Управление затратами (себестоимостью или операционными расходами) и ценообразованием продолжили оставаться проблемными, поэтому прибыль отсутствует.

- Рентабельность собственного капитала (ROE) снизилась с 32% в 2020 г. до 1-2% в 2022–2023 гг., в последующем резко поднявшись до 51% в 2024 г.

Таблица показывает отрицательную прибыль от продаж при высокой ROE в 2024 году, которая возможно вызвана неверными показателями при использовании некорректных формул при расчетах.

- Рентабельность активов (ROA) это общая эффективность использования активов для получения прибыли. Диапазон колебаний от 0.5% до 11.7%. Наивысший показатель 11.7% достигнут в 2024 г.

Уровень эффективности повысился до 11.7% в 2024 году. Данный показатель говорит об улучшении финансового состояния предприятия с некоторыми нюансами.

Резкие скачки показателей свидетельствуют о высокой степени риска.

Выводы

Финансовое состояние ООО "Биэттэ-Агро" в 2024 году хуже среднего по отрасли (-1), финансовое состояние организации хуже среднего по РФ (-0,9).

EBIT (прибыль до вычета процентов и налогов) показывает сильные колебания. В 2024 году отмечается незначительная прибыль.

Рентабельность продаж (ROS) показывает отрицательные значения за весь период.

Рентабельность собственного капитала (ROE) испытывает значительные колебания, что свидетельствует о рисках.

Рентабельность активов (ROA) в 2024 году повысилась.

Список источников

1. Пильникова, И. Ф., Обросов, В. Ю. Финансовое состояние организации и методы его анализа // Современная экономика : обеспечение продовольственной безопасности : сборник научных трудов. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – С. 182-186.

2. Зазимко, В. Л. Методика анализа финансового состояния сельскохозяйственных организаций в условиях восстановительного экономического роста : на примере организаций Краснодарского края : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.12 / Зазимко Валентина Леонтьевна; [Место защиты: Кубан. гос. аграр. ун-т]. — Краснодар, 2010. — 24 с.

3. Здоровец, Ю. И. Оценка эффективности зернового производства Белгородской области / Ю. И. Здоровец, Л. А. Решетняк // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 58.

4. Муселимян, В. С. Эффективность сельскохозяйственной организации в условиях повышенной необходимости ее продукции и пути повышения эффективности / В. С. Муселимян // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции : в 3 ч., Пенза, 15 июня 2019 года. Том Часть 3. – Пенза: "Наука и Просвещение", 2019. – С. 128-130.

Сведения об авторах

Петрова Ирина Ивановна, к.п.н., доцент кафедры «Агрономия и химия» г.Якутск, Россия
Сивцев Василий Васильевич, магистрант, ФГБОУ ВО «Арктический государственный агротехнологический университет», г. Якутск, Россия

Information about the authors

Petrova Irina Ivanovna, Candidate of pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of "Agronomy and Chemistry", Yakutsk, Russia
Sivtsev Vasily Vasilyevich, master's student Arctic State Agrotechnological University, Yakutsk, Russia

УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2025.51.73.047

Ермишина Оксана Федоровна
Ульяновский государственный университет
Гришкина Анна Дмитриевна
Ульяновский государственный университет
Смирнов Егор Михайлович
Ульяновский государственный университет

Внешний аудит в современных реалиях: от аудиторских до консультационных услуг

Аннотация. Аудиторские компании предлагают своим клиентам широкий спектр аудиторских, консультационных и все чаще юридических услуг. Актуальность изучения темы связана с тем, что аудиторская проверка позволяет снизить риски возникновения не только неблагоприятных экономических событий, но ее результаты дают возможность **предвидеть надвигающиеся негативные факторы**, позволяют **разработать варианты изменения политики предприятия,** п**овышают доверие со стороны инвесторов и прочих контрагентов.**

Ужесточение требований нормативного законодательства и усиление контроля со стороны надзорных органов стимулируют хозяйствующие субъекты прибегать не только к аудиторским услугам, но и к консультационным услугам аудиторских компаний с целью выявления проблем и нахождения оптимальных управленческих решений. В случае возникновения судебных споров, результаты аудиторских проверок могут служить неоспоримыми доказательствами.

Ключевые слова: аудит**,** аудиторская компания, обязательный аудит, инициативный аудит, внутренний аудит, саморегулируемая организация, аудиторская услуга.

Ermishina Oksana Fedorovna
Ulyanovsk State University
Grishkina Anna Dmitrievna
Ulyanovsk State University
Smirnov Egor Mikhailovich
Ulyanovsk State University

External audit in modern realities:from audit to consulting services

Abstract. Auditing companies offer their clients a wide range of audit, consulting and increasingly legal services. The relevance of the study of the topic is due to the fact that the audit allows you to reduce the risks of not only adverse economic events, but its results make it possible to anticipate impending negative factors, allow you to develop options for changing the company's policy, increase confidence on the part of investors and other counterparties.

Tightening the requirements of regulatory legislation and strengthening control by supervisory authorities encourage business entities to resort not only to audit services, but also to consulting services of audit companies in order to identify problems and find optimal management solutions. In the event of litigation, the results of audits can serve as indisputable evidence.

Keywords: audit, audit company, mandatory audit, initiative audit, internal audit, self-regulatory organization, audit service.

Введение

В современных условиях хозяйствования рыночная экономика трактует необходимость проведения внешних аудиторских проверок. Исторически значимую роль на рынке аудиторских услуг играли крупнейшие зарубежные компании, основная цель которых была освоить новый перспективный российский рынок. Но уже во второй половине 90-х годов достойными конкурентами стали отечественные аудиторы.

Рост современной экономики увеличивает не только количество предприятий и организаций, которые необходимо аудировать, но и спектр предлагаемых аудиторских услуг.

Другая тенденция оказания аудиторских услуг заключается в том, что цифровая экономика влияет на аудит через применение цифровых технологий, что приводит к повышению эффективности и точности оказания аудиторских услуг.

Методы и материалы исследования

Исследование вопросов организации внешней аудиторской проверки всегда были в центре внимания известных экономистов и ученых. Многие из них добились успехов в этой области, такие как И.П.Ковалева, А.В. Кузьмина, К.П. Темаева, И.М. Маллалиева И.М., А.Н. Свечкопал, Н.Ю. Исаева, Е.В. Сивцова, С.А. Шавченко, Л.Т. Яхина, Т.А. Сигунова, А.А. Бондаревская, И.А. Кензеева, М.С. Узлов, Т.М. Рогуленко, А.А. Барабанова, С.А. Бурдуковский, К.А. Соколов, К.М. Гринева, Н.В. Хмельницкая, О.В. Алейникова, А.А. Базарова, Т.В. Цап, О.А. Звягинцева, А.О. Азарова и другие.

Повышение спроса на аудиторские услуги автоматически расширил их ассортимент в области аудирования хозяйствующих субъектов. Меняющееся нормативное законодательство в вопросах регулирования рынка аудиторских услуг увеличивает требования к аудиторским компаниям и профессиональным аудиторам.

Исследование

К какому бы виду не относилась финансово-хозяйственная деятельность хозяйствующего субъекта, рано или поздно руководитель принимает решение о проведение аудиторской проверки. Такая ситуация возникает не зависимо от формы собственности и отраслевой принадлежности, и относится не только к большим промышленным предприятиям с весомым штатом сотрудников и сложной структурой учетного аппарата, но и для мелкого и среднего бизнеса.

Внешний аудит – это аудиторская услуга, осуществляемая на платной основе на основании заключенного договора об оказании аудиторских услуг между аудиторской фирмой и аудируемым хозяйствующим субъектом.

Современные аудиторские компании адаптировались к запросам клиентам и предлагают услуги не только в области аудита, учета и налогообложения, но и имеют обширный опыт юридического консультирования.

Аудиторская компания должна быть включена в реестр аудиторских организаций, обязана регулярно проходить проверки качества работы со стороны Саморегулируемой организации (далее СРО) и Федерального казначейства, и желательно чтобы её ответственность была застрахована.

Основываясь на статистические данные, отметим, что всего 7% аудиторских компаний в России могут проводить аудит ОЗО.

Аудиторская проверка достоверности учета и отчетности бывает обязательной, и данное требование трактует нормативное законодательство.

Если руководитель предприятия, его собственники и учредители хотят удостовериться в достоверности учетных данных и налоговых показателей, то в данном случае проводится инициативный аудит.

Практика проведения инициативного аудита не привязана к конкретному периоду как обязательный аудит, и проводится в любое время.

Оказание аудиторских услуг может быть полезным широкому спектру заказчиков (рисунок 1).

В современной аудиторской компании сегодня работают не только аттестованные аудиторы, но и налоговые консультанты, юристы, которые обязаны ежегодно поддерживать не только свой практический уровень знаний, но и повышать свою квалификацию.

Рис. 1. – Заказчики внешней аудиторской проверки

При выборе аудиторской фирмы клиенты оценивают её безупречную деловую репутацию, которая подтверждается многочисленными рекомендациями, положительными отзывами клиентов, различными благодарственными письмами, сертификатами признательности и прочими свидетельствами.

При определении состава аудиторской группы и ее численности аудиторами учитывается:

— сложность аудиторской проверки фактов хозяйственной жизни;

— выбранные методы аудиторской проверки;

— способность аудиторов взаимодействовать с представителями аудируемого хозяйствующего субъекта;

— беспристрастность и объективность работы аудитора в случае возникновения конфликта интересов.

Аудиторская группа должна формироваться с учетом специфики деятельности предприятия и его текущих проблем. Во время проверки аудиторы отвечают на все вопросы работников бухгалтерии, планового – экономического отдела и прочих сотрудников.

Аудиторские компании осуществляют обязательный и инициативный аудит отчетности, которая формируется по российским и международным стандартам, а также предлагают и оказывают сопутствующие аудиту услуги (рисунок 2).

Рис. 2 - Виды современных аудиторских услуг

Внешняя аудиторская проверка может быть проведена в один или несколько этапов. Проведение аудита в несколько этапов позволит снизить риски того, что в учете и отчетности останутся не устраненные ошибки, не выявленные погрешности и нарушения.

Результаты и обсуждение

Остановимся более подробно, на современных аспектах оказания аудиторских и прочих консультационных услуг.

Аудит (обязательный и инициативный) отчетности по российским стандартам проводится в обязательной форме, если его проведение обязывает принятое нормативное законодательство. Осуществляется сплошным способом или на выборочной основе, является оперативным инструментом не только получения информации о бизнесе клиента, но и для оценки принятых управленческих решений с целью поддержания устойчивости и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

На стоимость аудиторских услуг оказывают влияние разные факторы:

— объем и масштабность деятельности хозяйствующего субъекта;
— величина полученной выручки от реализации продукции (работ, услуг);
— сплошной или выборочный метод проверки;
— временной период проверки и другие параметры.

Результатом такой проверки могут быть не только рекомендации для обеспечения достоверности финансовой отчётности и минимизации финансовых рисков, но и советы по устранению и предотвращению ошибок и угроз финансово-хозяйственной деятельности.

Но в любом случае интерес к аудиторской услуге может возникнуть у хозяйствующих субъектов:

— с иностранным капиталом, чья деятельность ориентирована на внешние рынки;
— составляющих консолидированную отчетность по требованиям нормативного законодательства;
— с поиска новых рынков сбыта продукции (работ, услуг), источников прибыли и поиска оптимальных условий для осуществления предпринимательской деятельности.

Заключение

Все чаще клиенты обращаются в аудиторские компании для проверки отчетов различной направленности. Это может быть документация в рамках полученного гранта, оценка пакета документов при заявке на тендер и другие отчеты которые необходимо подтвердить на достоверность по отдельным критериям и показателям.

Низкое качество аудиторских услуг может привести к ошибкам, погрешностям, ничтожным сделкам или вообще к мошенничеству, так как аудиторские фирмы не смогут обеспечить должное качество оказываемых услуг. Данное обстоятельство может привести к потери доверия со стороны клиентов и значительно уменьшит поток контрагентов-заказчиков аудиторских услуг.

Аудиторы предлагают широкий спектр аудиторских и сопутствующих аудиту услуг в разной ценовой категории, именно в таких реалиях руководству хозяйствующего субъекта стоит определиться, какой именно аудит ему необходим на конкретном этапе развития[6].

В современных реалиях многие аудиторские компании оказывают консультационные услуги не только в области бухгалтерского учета и налогообложения, но и финансового и хозяйственного права. Сложные хозяйственные ситуации и накопившиеся вопросы у аудируемого субъекта требуют обращения к специалистам аудита, как узкой направленности, так и более широкого профиля. Профессиональный опыт аудиторов позволяет разрешить сомнения руководства в любой области аудиторской деятельности, ориентирован не на управленческие нужды аудируемого субъекта, но и на интересы третьих лиц: инвесторов, кредиторов, контролирующих органов.

Список источников

1.Федеральный закон "Об аудиторской деятельности" от 30 декабря 2008 г. N 307-ФЗ (с последними изменениями от 24.07.2023г. № 355-ФЗ) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система "КонсультантПлюс". Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

2.Федеральный закон "О саморегулируемых организациях" от 01.12.2007г. № 315-ФЗ (с последними изменениями от 02.07.2021г. № 359-ФЗ) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

3.Ермишина О.Ф., Круглова В.С., Чебакова Н.А. Современные аспекты организации системы внутреннего аудита на предприятии //Журнал монетарной экономики и менеджмента.2024, №3, С.100-107.

4.Ермишина О.Ф. Внешний аудит как инструмент обеспечения финансовой безопасности бизнеса // Финансовая культура: региональный аспект. Сборник статей IV Всероссийской научно- практической конференции. Ульяновск, 2024, С.35-40.

5. Ермишина О.Ф., Круглова В.С., Чебакова Н.А., Шибанова Д.А. Обязательная аудиторская проверка: современный аспект// Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 6. С. 18-25.

6. Ермишина О.Ф., Аскалонов Д.П., Круглова В.С., Чебакова Н.А. Внешний аудит: бухгалтерское и аудиторское сопровождение деятельности компании// Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития. Монография. Петрозаводск, 2023. С. 196-206.

7.Изварина Н.Ю., Апполонова Е.А., Козлова К.А., Тупакова К.Д. Внешний и внутренний аудит как актуальное направление обеспечения экономической безопасности компании//Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 7 (89). С. 78-81.

8.Саввина А.А., Ширшова Ю.С. Внешний аудит// Студенческий вестник. 2021. № 11-3 (156). С. 33-34.

Сведения об авторах

Ермишина Оксана Федоровна, старший преподаватель кафедры экономической безопасности, учета и аудита, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г. Ульяновск, Россия.

Гришкина Анна Дмитриевна, студентка экономического факультета, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г.Ульяновск, Россия.

Смирнов Егор Михайлович, студент экономического факультета, ФГБОУ ВО Ульяновский государственный университет, г.Ульяновск, Россия.

Information about the authors

Ermishina Oksana Fedorovna, Senior Lecturer, Department of Economic Security, Accounting and Audit, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

Grishkina Anna Dmitrievna, student of the Faculty of Economics, FSBEI HE Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

Smirnov Egor Mikhailovich, student of the Faculty of Economics, FSBEI HE Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2025.32.16.048

Башарова Ольга Геннадьевна
Ульяновский государственный университет
Тимохина Арина Владимировна
Ульяновский государственный университет

Кадровая безопасность региона и информационное сопровождение выпускников университета во взаимодействии

Аннотация. Предмет исследования: миграционные настроения выпускников регионального университета и их влияние на кадровую безопасность региона. Цель – выявление основных факторов, провоцирующих отток кадрового потенциала из региона, формирование единого информационного поля поддержки выпускников. В результате исследования были выявлены пробелы в информационном сопровождении выпускников в отношении социально – экономической ситуации региона, запросов работодателей, их рейтинга, социальной ответственности и прочее. Отток кадрового потенциала из региона влияет на экономическую повестку, создает в перспективе «кадровый голод» для местных компаний и невозможность динамического развития и технологических прорывов в регионе. Исследование проведено на основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ульяновской области. В дополнение к имеющимся официальным статистическим данным использовано социологическое исследование эмиграционных настроений выпускников университета. Сформировано обоснование создания единого информационного пространства для участников процесса трудоустройства, с выделением приобретаемых и вкладываемых информационных и иных составляющих. Результаты исследования миграционных настроений выпускников Ульяновской области во взаимосвязи с кадровой безопасность региона могут быть экстраполированы на другие регионы страны.

Ключевые слова: кадровая безопасность региона; миграционные настроения выпускников; информационная поддержка; образовательные траектории развития.

Basharova Olga Gennadievna
Ulyanovsk State University
Timokhina Arina Vladimirovna
Ulyanovsk State University

Personnel security of the region and information support of university graduates in interaction

Abstract. Subject of the research: migration sentiments of graduates of a regional university and their impact on personnel security of the region. The aim is to identify the main factors provoking the outflow of human resources from the region, the formation of a unified information field of support for graduates. The study identified gaps in information support of graduates in relation to the socio - economic situation in the region, the requests of employers, their rating, social responsibility and other. The outflow of human resources from the region affects the economic agenda, creates in the long term "staff hunger" for local companies and the impossibility of dynamic development and technological breakthroughs in the region. The research was conducted on the basis of official data of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation and the Territorial body of the Federal State Statistics Service in the Ulyanovsk region. In addition to the available official statistical data, a sociological study of emigration sentiments

of university graduates was used. The rationale for creating a unified information space for the participants of the employment process, with the allocation of acquired and invested information and other components, was formed. The results of the study of migration attitudes of graduates of the Ulyanovsk region in connection with the human resources security of the region can be extrapolated to other regions of the country.

Key words: personnel security of the region; migration attitudes of graduates; information support; educational development trajectories.

Введение. Формирование и сохранение интеллектуальных ресурсов региона является средством обеспечения должного уровня экономической безопасности региона и приемлемого уровня защищенности социально-экономической системы для дальнейшего развития, принимая во внимание динамически меняющиеся условия. Кадровая безопасность представляет собой важнейшую составляющую региональной экономической безопасности, влияющей на развитие региона. Качественное кадровое обеспечение основных сфер региональной экономики способствует созданию благоприятных условий для экономического развития, служит гарантией социальной стабильности и объективную возможность для стремительного технологического прогресса региона.

Исследование миграции трудоспособного населения и оценка влияния на социально-экономическое развитие региона представлено в работах ряда отечественных авторов [1–8]. А.П. Суходолов рассматривает, как миграционные процессы оказывают влияние на качество трудового потенциала Иркутской области, и как следствие - расширение угроз кадровой безопасности региона [9]. Е.С. Ляшенко, Е. В. Дробот выявляют угрозы кадровой безопасности региона, разрабатывают рекомендации по устранению найденных угроз, в том числе используя зарубежный опыт решения данных проблем [10-11].

О.А. Рязанова рассматривает взаимосвязь показателей социальной и кадровой безопасности региона, определяет систему индикаторов, позволяющих осуществить оценку социальной безопасности с точки зрения качества жизни населения и показателей кадровой безопасности региона [12]. Многие авторы анализируют основные показатели конкретных регионов, характеризующие кадровую безопасность. Результаты данных исследований и выводы могут быть экстраполированы на другие регионы [13-18].

В исследованиях, посвященных миграции выпускников высших учебных заведений проводится анализ миграционных траекторий и практик выпускников вузов, миграционных настроений и мотиваций [19-21].

Методы и материалы. Исследование проведено на материале статистических данных с официального портала Федеральной службы статистики, исследований Высшей школы экономики «Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы», а так же проведенного социологического опроса выпускников Ульяновского государственного университета 2024 года выпуска. Автором проведен анализ официальных статистических данных и результатов опроса, определены факторы миграционных настроений выпускников, которые могут быть нивелированы на региональном уровне.

Результаты. Перспективы развитие региона и будущее национальной экономики связывают с выпускниками высших учебных заведений. Тенденция трудоустройства выпускников в настоящее время это миграция либо внутри округов, либо в сформировавшиеся экономические центры (г. Москва, Московская области и г. Санкт - Петербург). Из доклада «Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы» (Высшая школа экономики) видно, что более 39% выпускников российских вузов работают за пределами своего региона обучения [22]. Данная доля выпускников различна по округам и областям, для Ульяновской области характерна повышенная миграция выпускников (Таблица 1).

Таблица 1. Показатели миграции выпускников по состоянию на 2024 г. [1]

Показатели/Регион	Доля выпускников,	Средняя заработная	Средняя заработная

	трудоустроенных за пределами региона обучения, %	плата выпускников, трудоустроенных за пределами региона обучения, тыс. руб.	плата выпускников, трудоустроенных в регионе обучения, тыс. руб.
Приволжский Федеральный округ (ПФО)	29	79,9	47,4
Республика Татарстан	30	70,7	55,9
Ульяновская область	41	84,6	52,6

Исходя из результатов миграции причина, на первый взгляд, очевидна - это возможность найти более высокооплачиваемую работу. В среднем зарплата мигрировавшего выпускника выше на 35-40% чем в регионе. Колебания затрат будут отличаться в зависимости от сферы занятий (IT, сельское хозяйство, гуманитарные и экономические сферы и прочее).

На основе проведенного социологического опроса выпускников в рамках Ульяновской области были выявлены основные, зачастую неявные причины оттока молодых специалистов из региона. Данные анализа могут быть экстраполированы и на другие регионы, так как миграция выпускников характерна для всех регионов Российской Федерации, при этом такая тенденция отрицательно сказывается на региональной экономической безопасности и уровне развития разных сфер экономики.

Среди опрошенных 47% являются коренными жителями Ульяновска (родились и окончили школу), 28% респондентов - выходцы из разных районов Ульяновской области, 25% приехали учиться из других российских регионов. В опросе приняли участие 355 выпускников. На рис.2. видно, что миграционные настроения характерны для 51% выпускников (планируют переезд из региона обучения), 22% выпускников находятся в состоянии неопределенности, и лишь 27% готовы остаться в г. Ульяновске и Ульяновской области. При этом в границах приволжского федерального округа планируют остаться 34% выпускников (Рис. 1), т.е. в рамках округа есть более привлекательные регионы, либо выпускник намерен вернуться в город первоначального проживания.

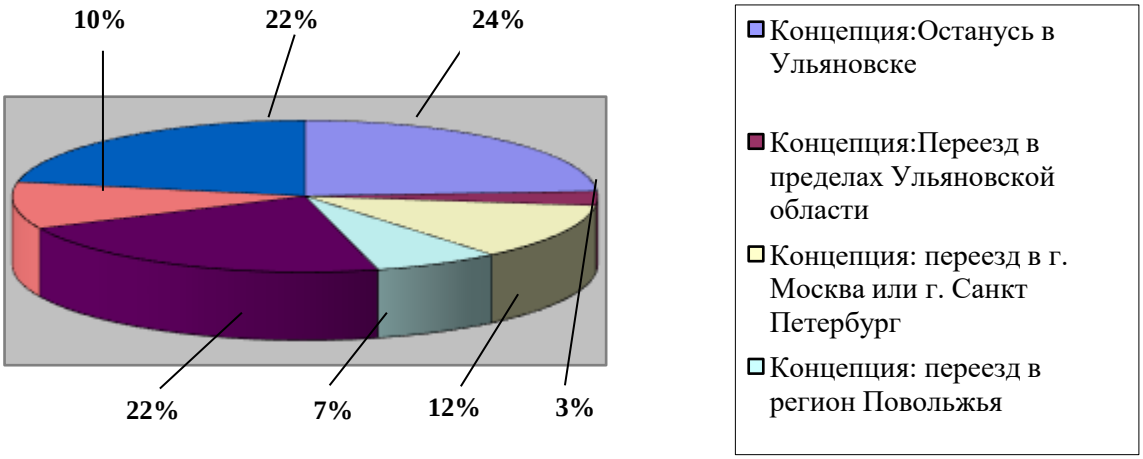


Рис.1 . Миграционные настроения выпускников 2024 г. ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет» г. Ульяновск.

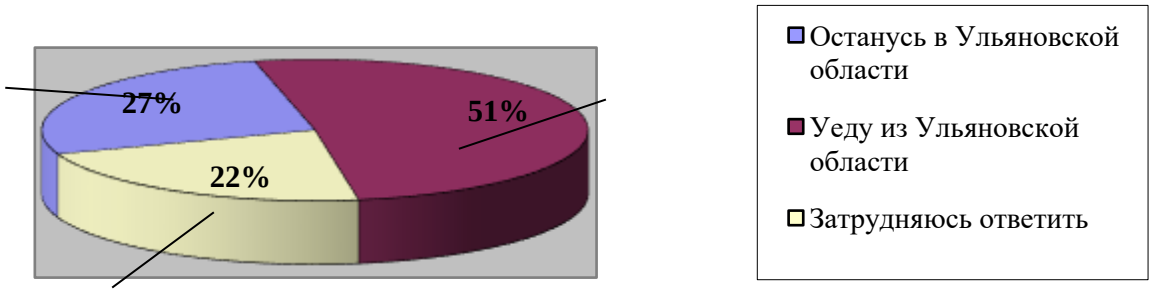


Рис. 2. Обобщающие данные по миграционному настрою выпускников 2024 г. ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет» г. Ульяновск.

По результатам опросы были определены основные перспективы реализации потенциала выпускников в рамках Ульяновской области (Таб. 2). «Ульяновская область не подходит ни для чего» - такое мнение высказало 11% выпускников, при этом данные показатель составляет 15% среди выпускников, не интересующихся местными новостными событиями и 9% - выражающих интерес к региональным событиям. 89% опрошенных выпускников выражают уверенность, что Ульяновская область может стать площадкой для выстраивания позитивных жизненных сценариев. Таблица 2 показывает, что в глазах выпускников регион больше всего подходит для реализации терминальных ценностей, касающихся личностного развития (счастливая семейная жизнь, внутренняя гармония, чувство защищенности, комфортная жизнь и пр.).

Таблица. 2. Оценка перспектив реализации жизненного потенциала выпускников в Ульяновской области [2]

Перспективы выпускников	Количество ответивших, %
Быть самим собой	46
Создание семьи	36
Приобретение жилья	33
Здоровый образ жизни	33
Размеренная жизнь	32
Приносить пользу людям	28
Иметь много свободного времени	28
Получить качественное образование	23
Заниматься любимой работой	21
Воспитать детей	20
Добиться положения в обществе	17
Построить карьеру	16
Реализовать свой потенциал	15
Продвинуть собственный бизнес	15
Проживание в экологическом районе	14
Быть в центре культурных событий	13
Заработать денег	11
Затрудняюсь ответить	15
Ульяновск не подходит для любых целей	11

При более детальном рассмотрении выявлено, что 17% студентов (коренные жители городского центра) – испытывают сомнения в возможностях реализации своего

потенциала. При этом для тех, кто приехал в Ульяновск, данный город представляется перспективным местом, показатель бесперспективности составляет лишь 5%.

Заметим, что оценка перспектив Ульяновской области сильно зависела от интереса к местным новостям. Чем глубже студенты были погружены в событийный контекст, тем меньше затруднялись ответить, для реализации каких жизненных целей подходит регион. Вместе с тем, результаты опроса демонстрируют, что в целом выпускники плохо осведомлены о региональном рынке труда. Среди них 61% затруднились с тем, чтобы назвать те предприятия или организации, куда они будут обращаться за трудоустройством. В ответах на открытые вопросы они писали, что им всё равно, где работать, лишь бы «туда взяли и по-человечески платили». Подобный подход является непродуктивным не только потому, что делает поиск работы игрой случая, но и формирует негативные трудовые установки в самом начале пути. По данным статистических наблюдений выпускники сталкиваются с определенными проблемами при трудоустройстве. В больших мегаполисах вакансий больше, возможности работодателей по дополнительному обучению шире и прочее. Основные отрицательные тенденции при трудоустройстве испытывали 71% выпускников (Таб. 3).

Таблица 3. Структура выпускников 2020-2024 гг. выпуска с высшим образованием по трудностям, с которыми они столкнулись при поиске работы, % [23].

Показатель	Выпускники, искавшие работу - всего	Столкнулись с трудностями при поиске работы	из них по причинам						Не возникало трудностей при поиске работы
			отсутствие или недостаточный опыт работы	недостаток или отсутствие необходимых знаний, умений, навыков	низкий уровень предлагаемой заработной платы	недостаток или отсутствие подходящих вакансий	отсутствие подходящих условий труда	иное	
Р Ф	100	80,6	51,2	13,5	42,5	37,5	6,9	7,5	19,4
Ульяновская область	100	71,6	43,9	12,3	37,7	45,5	0,9	4,3	28,4

В 2024 г. опрос показал, что 40% выпускников прогнозируют трудности при поиске работы. 23% опрошенных оптимистичны в своих планах и не предполагают возникновения трудностей при трудоустройстве.

При этом студенты выделяют следующие трудности при поиске работы: отсутствие спроса со стороны работодателей, незаинтересованность в принятии молодых специалистов, недостойная предлагаемая оплата труда, отсутствие нужных навыков и знаний, недостойные условия работы. Низкие оценке в дипломе не являются препятствием для большинства выпускников, данные барьер при трудоустройстве отметили лишь 4%.

Результаты. Выявленные в результате опроса результаты свидетельствует о недостаточной осведомлённости выпускников о рынке труда, экономических и социальных условиях компаний, предъявляемых требованиях к профессиональной компетенции. В настоящее время на региональном уровне нет информационного пространства для взаимодействия выпускников, ВУЗов, работодателей и органов власти. Каждый из перечисленных составляющих выполняет свои функции, но при этом выпускник ВУЗа теряется в потоке разрозненной информации (университетской, политической, экономической и пр.)– Рис. 3.

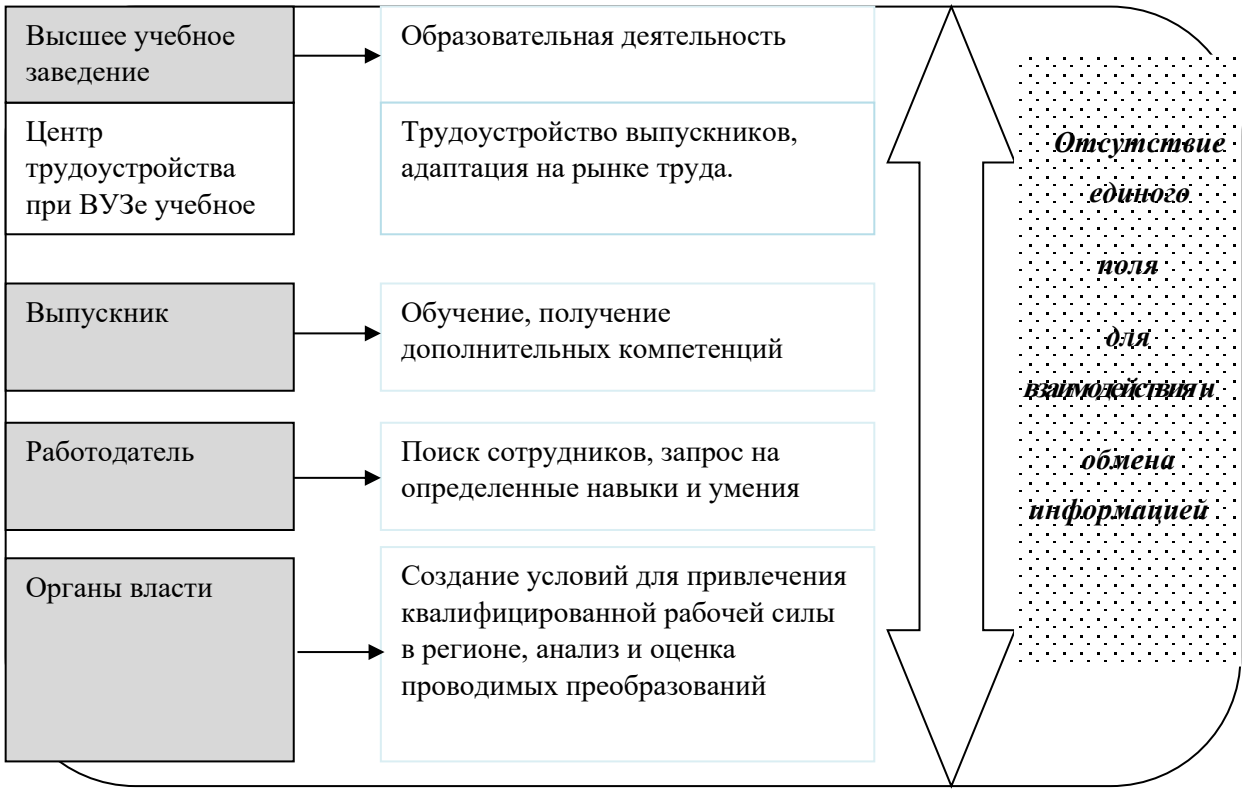


Рис. 3. Участники процесса трудоустройства выпускников ВУЗа.

Своевременна будет разработка открытого информационного пространства, ориентирующего студентов в стратегиях поиска работы (требований разных ульяновских компаний, необходимых компетенций, уровня работодателя, уровня оплаты труда и пр.).

Фактически рынок труда выпускников во многом спонтанен и не имеет сбалансированного характера. При современных динамично изменяющихся условиях региональной и национальной экономики увеличивается потребность в квалифицированных кадрах, способных к непрерывному обучению и совершенствованию имеющихся навыков и компетенций. В тех же условиях находится рынок профессионально-образовательных услуг, который должен быть мобильным и ВУЗы при ведении образовательной деятельности должны ориентироваться на запросы экономики, как в текущем моменте, так и в перспективном. В связи с отсутствием полноценного анализа и оценки карьеры выпускников зачастую экономика региона испытывает трудности из-за дефицита должного кадрового сопровождения [24]. Отсутствие полноценной информационной системы трудоустройства выпускников высших учебных заведений приводит к недостижимости эффективности в высшем образовании, поскольку востребованность профессий на рынке труда является лидирующим фактором развития образовательных траекторий в рамках учебных заведений.

Данные обстоятельства обуславливают необходимость создания единой информационной системы взаимодействия заинтересованных участников в трудоустройстве студентов (Рис.4).

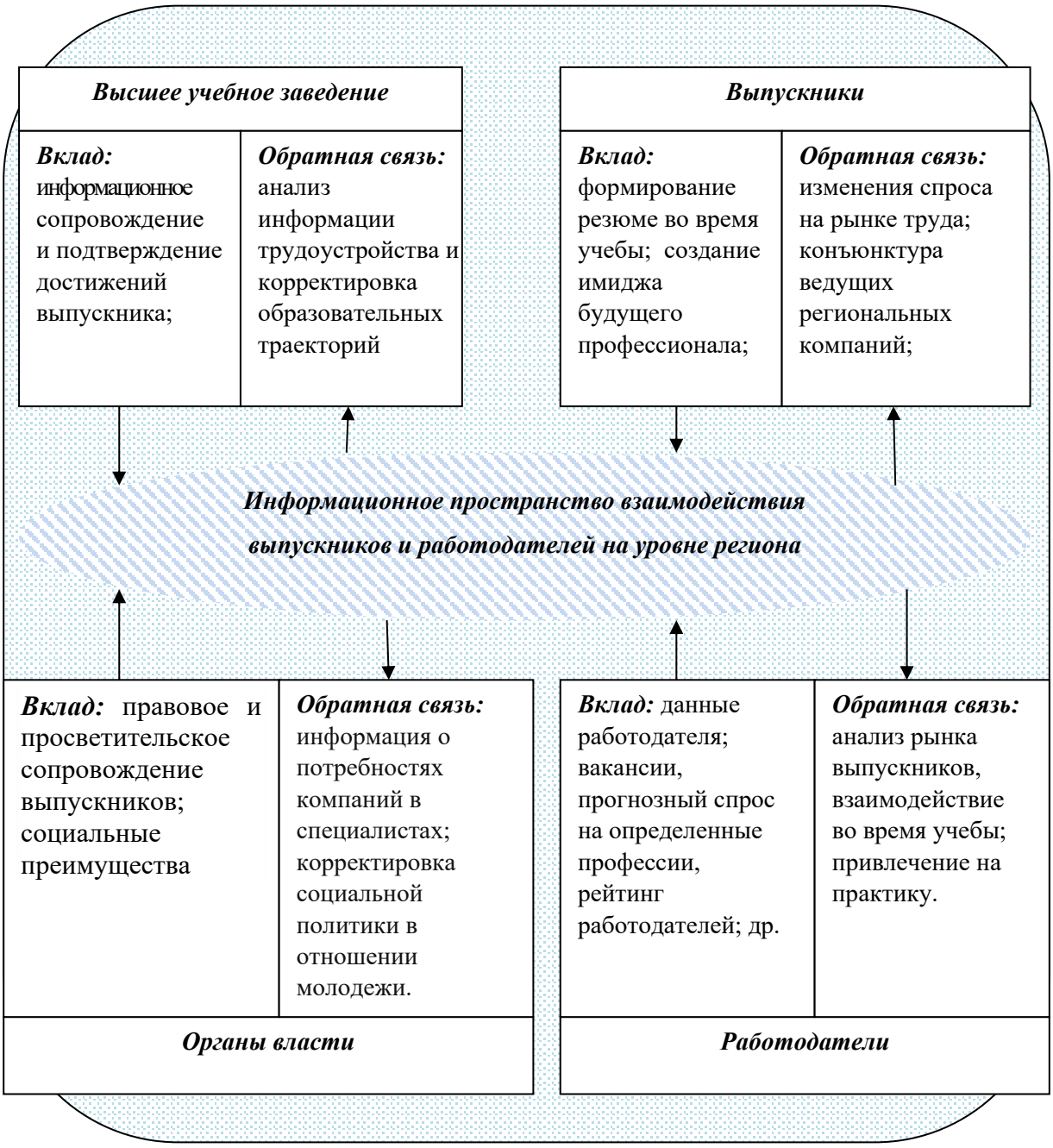


Рис. 4. Единое информационное пространство для создания эффективной системы трудоустройства выпускников в регионе.

Информационная поддержка выпускников обеспечивает практическую реализацию освоенных компетенций, компании – работодатели имеют возможность оценки компетенций и деловых качеств выпускников, а так же возможность продвижения своего бренда среди следующего поколения выпускников. Высшее учебное заведение получают в оперативном режиме оценку структуры образовательных программ и качества подготовки специалистов [25].

Заключение. Единое информационное пространство трудоустройства выпускников дает возможность учебному заведению высшего образования получать информацию о трудоустройстве выпускников и построения дальнейшей карьеры. На основе данной информации ВУЗ анализирует и прогнозирует востребованность круга специальностей на рынке труда. Работодатели, используя данное информационное пространство, имеют возможность подбирать сотрудников своевременно, обучая и стимулируя получение

соответствующих навыков, например, при прохождении практики студентом. Выпускники имеют возможность получать актуальную информацию о компаниях и их тенденциях развития, а так же корректировать свою образовательную программу с учетом изменяющихся рыночных условий. Органы власти заинтересованы в снижении оттока выпускников из региона, поэтому взаимодействие в данном едином информационном пространстве позволит проводить редакцию реализуемых социально – экономических программ в регионе.

На современном этапе развития очевидным является потребность в снижении миграционных настроений среди выпускников региональных ВУЗов, поскольку отток превышающий 50% ставит под угрозу заменяемость интеллектуального потенциала региона и может привести к «трудовому голоду» региональные компании. Для рынка образовательных услуг все более актуальной становится задача управления процессом образования в совокупности с учетом потребности компаний в специалистах. Согласование предоставляемых образовательных услуг с интересами работодателей позволит реализовать социально - профессиональную адаптацию студентов и выпускников ВУЗов к постоянно изменяющимся тенденциям рынка труда, реконструировать настроения молодых специалистов, связанных с миграционными настроениями.

Список источников

1. Янгиров, А. В. Количественная оценка кадрового потенциала региона / А. В. Янгиров, А. Д. Мухаметова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2013. – № 2. – С. 339-343. – EDN QZYUSL.
2. Кондратьева, М. Н. Научно-кадровый потенциал как фактор повышения инновационной привлекательности региона (на примере Ульяновской области) / М. Н. Кондратьева, Е. С. Гришина // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 15. – С. 9-13. – EDN OWKQBV.
3. Чебыкин, И. А. Кадровый потенциал региона: понятие, оценка состояния, направления развития (на примере Кировской области) / И. А. Чебыкин, М. В. Палкина // Вестник Сургутского государственного университета. – 2021. – № 3(33). – С. 47-61. – DOI 10.34822/2312-3419-2021-3-47-61. – EDN KBXXBY.
4. Шевелева, И. Н. Кадровый потенциал региона - основа устойчивого развития организаций / И. Н. Шевелева // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции, Кинель, 15 февраля 2018 года. – Кинель: Самарская государственная сельскохозяйственная академия, 2018. – С. 119-123. – EDN XYYRYT.
5. Проблемы развития трудового потенциала регионов Российской Федерации с учетом их дифференциации / М. Симионеску, Е. Кривокора, В. Фурсов, Е. Астахова // Terra Economicus. – 2020. – Т. 18. – № 2. – С. 117-138. – DOI 10.18522/2073-6606-2020-18-2-117-138. – EDN NYVTGW.
6. Жданова, А. В. Кадровая безопасность как фактор экономической безопасности Республики Башкортостана / А. В. Жданова // Синергия Наук. – 2020. – № 53. – С. 660-666. – EDN INYYDZ.
7. Юсупова, Г. Р. Особенности демографической ситуации Республики Татарстан в разрезе экономики / Г. Р. Юсупова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – Т. 7. – № 2(24). – С. 266-274. – DOI 10.21603/2500-3372-2022-7-2-266-274. – EDN JRRCLK.
8. Рыбкина, М. В. Формирование и развитие кадрового потенциала как условие успешной цифровизации экономик региона (на примере Ульяновской области) / М. В. Рыбкина, Н. М. Цыцарова // Финансовый бизнес. – 2020. – № 3(206). – С. 43-52. – EDN STZLNP.
9. Суходолов, А. П. Миграционный отток населения как угроза кадровой безопасности региона (на примере Иркутской области) / А. П. Суходолов, Т. Г. Озерникова,

Н. В. Кузнецова // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – № 4. – С. 1015-1036. – DOI 10.18334/et.5.4.39614. – EDN ZKMXGG.

10. Ляшенко, Е. С. Угрозы кадровой безопасности региона / Е. С. Ляшенко // Санкт-Петербургский научный вестник. – 2021. – № 4(13). – EDN MAOGWR.

11. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, И. А. Почепаев [и др.] // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 4. – С. 1501-1522. – DOI 10.18334/ce.15.4.111543. – EDN CIOGTX.

12. Рязанова, О. А. Взаимосвязь кадровой и социальной безопасности региона на примере Кировской области / О. А. Рязанова, А. Н. Тимин, А. В. Котанджян // Проблемы анализа риска. – 2022. – Т. 19. – № 3. – С. 10-21. – DOI 10.32686/1812-5220-2022-19-3-10-21. – EDN PDRXZN.

13. Котанджян, А. В. Обоснование понятия и показателей кадровой составляющей экономической безопасности регионов / А. В. Котанджян // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 1. – № 4(124). – С. 80-86. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.04.01.010. – EDN FSYSZX.

14. Влияние процессов глобализации на экономическую безопасность региона // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики : сборник научных трудов 5-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Курск, 16–17 мая 2019 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – Р. 19-24. – EDN AEDYSG.

15. Баранова, С. В. Региональная кадровая политика как элемент экономической безопасности территориального образования / С. В. Баранова // Путь в науку. Современная национальная экономика: молодые ученые - новый взгляд : Материалы Международной очно-заочной олимпиады студенческих научных проектов, Орёл, 13–14 апреля 2020 года / Под общей редакцией Е.П. Лидинфа. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2020. – С. 371-377. – EDN GZHHGK.

16. Зайков, Е. Н. Статистические методы оценки уровня риска региона в обеспечении кадровой безопасности / Е. Н. Зайков // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства : Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Лесниково, 01 февраля 2018 года. – Лесниково: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2018. – С. 46-51. – EDN YTZZUP.

17. Омельченко, И. И. Влияние миграции на кадровую безопасность региона / И. И. Омельченко // Молодые экономисты - будущему России : Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Ставрополь, 07–09 декабря 2017 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "СЕКВОЙЯ", 2017. – С. 255-258. – EDN YLOXZT.

18. Закирова, Л. Р. Кадровое обеспечение региона как фактор усиления экономической безопасности территории / Л. Р. Закирова, Л. Д. Сайфуллина // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук : материалы международной научно-практической конференции, Казань, 02–03 марта 2017 года / Под редакцией Насретдинова И.Т.. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Печать-Сервис-XXI век", 2017. – С. 364-367. – EDN YSAKST.

19. Софронов, Д. А. Миграция выпускников вузов региона: мотивы и траектории / Д. А. Софронов // Дыльновские чтения : Материалы IV международной научно-практической конференции, Саратов, 10 февраля 2017 года. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2017. – С. 125-128. – EDN ZAWFVV.

20. Антосик, Л. В. Факторы и направления межрегиональной миграции выпускников вузов в России / Л. В. Антосик, Н. В. Ивашина // Вопросы образования. – 2021. – № 2. – С. 107-125. – DOI 10.17323/1814-9545-2021-2-107-125. – EDN XCUUAK.

21. Борисова, А. А. Механизм регулирования трудовой миграции выпускников

вузов / А. А. Борисова, А. С. Токарева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – 132 с. – ISBN 978-5-4365-4833-3. – EDN NUNGSM.

22. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы [Текст] : докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Н. К. Емелина, К. В. Рожкова, С. Ю. Рощин, С. А. Солнцев, П. В. Травкин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. — 160 с. — 50 экз. — ISBN 978-5-7598-2652-1 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2462-6 (e-book).

23. Социокультурные и социоэкономические факторы развития инновационных систем в регионах: Сб. докладов участников XIV Всерос. науч.-практ. конф. по программе «Проблемы социокультурной эволюции России и ее регионов» (15–17 октября 2018 г., Тула) / Сост. и общ. ред. Н. И. Лапин, В. И. Мосин. – Тула: Тул. гос. пед. ун-т им. Л. Н. Толстого, 2018. – 419 с. ISBN 978-5-6041453-4-0

24. Мисиченко Надежда Юрьевна Модель трудоустройства выпускников вуза в системе обеспечения качества подготовки специалистов // Вестник РГЭУ РИНХ. 2009. №27. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-trudoustroystva-vypusknikov-vuza-v-sisteme-obespecheniya-kachestva-podgotovki-spetsialistov (дата обращения: 05.08.2022).

25. Мисиченко, Н. Ю. Разработка информационной модели поддержки трудоустройства выпускников в CRM-системе взаимодействия вузов с потребителями образовательных услуг / Н. Ю. Мисиченко // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2016. – № 9(67). – С. 23-28. – DOI 10.15350/2221-7347.2016.9. – EDN WMIQFB.

Сведения об авторах

Башарова Ольга Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета и аудита Ульяновского государственного университета
Тимохина Арина Владимировна, студент специальности «Экономическая безопасность» Ульяновского государственного университета

Information about the authors

Basharova Olga Gennadievna,. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economic Security, Accounting and Auditing, Ulyanovsk State University
Timokhina Arina Vladimirovna, Student majoring in Economic Security, Ulyanovsk State University

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.73.54.049

Кантемирова Мира Аслангериевна
Северо-Осетинская государственная медицинская академия
Хадарцев Аслан Черменович
Северо-Осетинская государственная медицинская академия
Бекоева Анастасия Алановна
Северо-Осетинская государственная медицинская академия

Роль цифровых сервисов здравоохранения в оптимизации затрат государственных клиник и повышении доступности медицинской помощи

Аннотация. Данное исследование посвящено комплексному анализу влияния цифровых технологий здравоохранения на экономическую эффективность государственных медицинских учреждений. Актуальность работы обусловлена необходимостью оптимизации расходов при сохранении качества медицинской помощи. В центре внимания находятся механизмы снижения операционных издержек посредством внедрения телемедицинских платформ, электронных медицинских карт (ЭМК) и систем удалённого мониторинга пациентов. На основе теоретического опроса медицинских специалистов проанализировано воздействие цифровизации на ключевые организационные процессы. В результате выявлены значимые экономические эффекты, включая оптимизацию документооборота, сокращение административной нагрузки и рациональное перераспределение рабочего времени медицинского персонала. Полученные данные подчёркивают потенциал цифровых решений для повышения финансовой устойчивости системы государственного здравоохранения.

Ключевые слова: телемедицина, цифровые медицинские карты, ЕГИСЗ, экономическая эффективность здравоохранения, электронный документооборот, оптимизация затрат, государственные клиники.

Kantemirova Mira Aslangerievna
North Ossetian Medical Academy
Khadartsev Aslan Chermenovich
North Ossetian Medical Academy
Bekoeva Anastasia Alanovna
North Ossetian Medical Academy

The role of digital healthcare services in optimizing the costs of public clinics and increasing the availability of medical care

Abstract. This study provides a comprehensive analysis of the impact of digital health technologies on the economic efficiency of public medical institutions. The relevance of the work is driven by the need to optimize costs while maintaining the quality of care. The focus is on mechanisms for reducing operational expenditure through the implementation of telemedicine platforms, electronic health records (EHR), and remote patient monitoring systems. Based on a theoretical survey of medical professionals, the impact of digitalization on key organizational processes is analyzed. As a result, significant economic effects are identified, including the optimization of document flow, reduction of administrative burden, and rational redistribution of medical staff's working time. The obtained data underscores the potential of digital solutions to enhance the financial sustainability of the public healthcare system.

Keywords: telemedicine, electronic health records, unified state health information system, healthcare economic efficiency, electronic document management, cost optimization, public clinics.

Современная трансформация российской системы здравоохранения характеризуется интенсивным внедрением информационных технологий в клиническую практику и административные процессы медицинских организаций. Пандемия COVID-19 стала катализатором ускоренной цифровизации отрасли, продемонстрировав критическую необходимость дистанционных форм оказания медицинской помощи и электронного взаимодействия между субъектами здравоохранения. Государственные клиники, составляющие основу медицинской инфраструктуры страны, испытывают возрастающее давление со стороны демографических изменений, роста хронических заболеваний и ограниченности бюджетного финансирования. Традиционная модель организации медицинской помощи демонстрирует признаки исчерпания резервов эффективности, что проявляется в длительных очередях на приём, перегруженности стационарных отделений и нерациональном распределении кадровых ресурсов.

Проблематика растущих операционных затрат государственных медицинских учреждений приобретает особую актуальность в условиях необходимости обеспечения конституционных гарантий доступности медицинской помощи при ограниченных возможностях увеличения бюджетных ассигнований. Согласно данным Федерального фонда обязательного медицинского страхования, средняя стоимость амбулаторного посещения в государственных клиниках включает не только прямые расходы на медицинские услуги, но и значительную долю административных издержек, связанных с ведением документации, хранением архивов и логистикой информационных потоков. Бумажный документооборот, до настоящего времени доминирующий во многих учреждениях первичного звена, требует существенных площадей для архивного хранения, штатных единиц регистраторов и архивариусов, а также влечёт риски утраты или повреждения медицинской документации.

Кадровый дефицит медицинских специалистов, особенно выраженный в сельских территориях и малых городах, усугубляет проблему неравномерного доступа населения к квалифицированной медицинской помощи. По оценкам Министерства здравоохранения Российской Федерации, обеспеченность врачами в отдельных регионах составляет менее пятидесяти процентов от нормативных значений, что создаёт критические разрывы в системе медицинского обслуживания. Географическая удалённость населённых пунктов от крупных медицинских центров приводит к тому, что получение специализированной консультации требует от пациентов значительных временных и финансовых затрат на транспортировку, что особенно критично для лиц с ограниченной мобильностью и хроническими заболеваниями, нуждающихся в регулярном врачебном наблюдении.

Перегруженность амбулаторного звена рутинными консультациями по поводу лёгких форм заболеваний и повторных приёмов для получения результатов обследований отвлекает врачебные ресурсы от работы со сложными клиническими случаями. Анализ структуры амбулаторных посещений показывает, что значительная часть обращений не требует физического осмотра и может быть эффективно проведена в дистанционном формате. Традиционная организация приёма предполагает, что пациент должен несколько раз посетить медицинское учреждение для получения направлений на обследования, сдачи анализов, получения результатов и назначения терапии, что создаёт избыточную нагрузку на регистратуру, гардероб и другие вспомогательные службы поликлиник.

Эти тенденции формируют необходимость более глубокого анализа влияния цифровых сервисов на функционирование государственных клиник, что позволяет определить общую цель исследования, направленную на выявление экономических эффектов цифровизации медицинской системы. Достижение поставленной цели требует решения трёх взаимосвязанных задач:

1. Оценить влияние телемедицинских технологий на снижение текущих расходов государственных клиник.
2. Проанализировать экономический эффект внедрения цифровых медицинских карт и электронного документооборота.
3. Определить, как цифровизация влияет на доступность медицинской помощи и перераспределение нагрузки на медицинский персонал.

Решение обозначенных задач требует комплексного подхода к анализу различных аспектов цифровой трансформации здравоохранения. Телемедицинские технологии представляют собой совокупность методов оказания медицинских услуг на расстоянии с использованием информационно-коммуникационных систем. Дистанционные консультации позволяют перераспределить потоки пациентов, снижая нагрузку на амбулаторное звено и оптимизируя использование кабинетов и оборудования. Врач получает возможность проводить консультации в асинхронном режиме, обрабатывая запросы в удобное время и таким образом рационализируя собственный рабочий график. Пациенты экономят время на дороге и ожидании в очереди, что особенно значимо для работающего населения и жителей отдалённых территорий.

Экономический эффект телемедицины проявляется в нескольких измерениях. Прямая экономия связана со снижением потребности в физическом пространстве медицинских учреждений, поскольку часть консультаций переводится в виртуальный формат. Сокращается износ медицинского оборудования и мебели, уменьшаются расходы на коммунальные услуги, уборку и дезинфекцию помещений. Косвенная экономия достигается за счёт более эффективной маршрутизации пациентов, когда дистанционная предварительная консультация позволяет определить необходимость очного визита и требуемый объём обследований, исключая ненужные посещения. Телемедицинский мониторинг пациентов с хроническими заболеваниями, такими как артериальная гипертензия или сахарный диабет, позволяет своевременно корректировать терапию без госпитализации, предотвращая развитие осложнений и дорогостоящее стационарное лечение.

Важным направлением оптимизации затрат является внедрение систем удалённого мониторинга жизненно важных показателей пациентов. Носимые устройства и домашние медицинские приборы, интегрированные с электронными медицинскими системами, обеспечивают непрерывный контроль состояния больных, находящихся на амбулаторном лечении. Медицинский персонал получает уведомления о критических отклонениях параметров, что позволяет вмешаться на ранней стадии ухудшения состояния и избежать экстренной госпитализации. Анализ зарубежного опыта показывает, что внедрение телемониторинга для пациентов с сердечной недостаточностью снижает частоту повторных госпитализаций на тридцать процентов, что напрямую транслируется в бюджетную экономию для системы здравоохранения.

Переход к цифровым медицинским картам и электронному документообороту представляет собой фундаментальное изменение организационных процессов медицинских учреждений. Традиционное бумажное ведение медицинской документации связано со значительными прямыми и косвенными издержками. Стоимость физического хранения медицинских карт включает аренду или содержание архивных помещений, системы климат-контроля для обеспечения сохранности документов, штатные единицы архивных работников, расходные материалы для регистрации и систематизации. По оценкам отраслевых экспертов, годовая стоимость хранения одной бумажной медицинской карты составляет от восьмисот до тысячи двухсот рублей с учётом всех сопутствующих расходов. Для крупной поликлиники, обслуживающей пятьдесят тысяч прикреплённого населения, совокупные затраты на архивное хранение превышают пятьдесят миллионов рублей в год.

Электронная медицинская карта в рамках Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения обеспечивает мгновенный доступ медицинских специалистов к полной истории заболеваний пациента независимо от места

оказания медицинской помощи. Исключается дублирование обследований из-за утраты или недоступности предыдущих результатов, что представляет собой значительную статью неэффективных расходов в традиционной системе. Цифровизация лабораторной диагностики позволяет автоматически загружать результаты анализов в медицинскую карту, исключая ошибки ручного переноса данных и необходимость повторного визита пациента только для ознакомления с результатами. Врач может оценить динамику показателей, используя встроенные инструменты визуализации и аналитики, что повышает качество диагностических решений.

Электронный документооборот трансформирует административные процессы медицинских организаций. Система электронных направлений и записи на приём сокращает потребность в регистраторах и операторах колл-центров, перенося функции самозаписи на пациентов через мобильные приложения и веб-порталы. Электронные рецепты, интегрированные с аптечными информационными системами, исключают подделку льготных рецептов и обеспечивают прозрачность расходования бюджетных средств на лекарственное обеспечение. Цифровые листки нетрудоспособности, реализованные в рамках взаимодействия медицинских организаций с Фондом социального страхования, ликвидировали проблему утраты бумажных больничных листов и сократили время оформления с двадцати минут до трёх минут на одного пациента.

Экономический анализ внедрения цифровых технологий в государственных клиниках требует учёта как капитальных затрат на информационные системы, так и операционной экономии. Первоначальные инвестиции в программное обеспечение, серверное оборудование, сетевую инфраструктуру и обучение персонала составляют существенную статью расходов, однако окупаются в течение трёх-пяти лет за счёт снижения текущих издержек. Прямая экономия включает сокращение расходов на бумагу, печать, архивное хранение, почтовую пересылку документов между медицинскими учреждениями. Для типовой поликлиники, обслуживающей тридцать тысяч населения, годовая экономия только на канцелярских и архивных расходах достигает двух миллионов рублей.

Косвенные экономические эффекты цифровизации значительно превышают прямую экономию. Повышение производительности труда медицинского персонала за счёт автоматизации рутинных операций позволяет перераспределить высвобожденное время на непосредственное взаимодействие с пациентами. Врач, использующий электронную медицинскую карту с интеллектуальными подсказками и автоматическим заполнением стандартных разделов, экономит до пятнадцати минут на каждом приёме, что эквивалентно возможности принять дополнительно двух-трёх пациентов в течение рабочего дня. Сокращение ошибок назначений благодаря автоматическому контролю лекарственных взаимодействий и противопоказаний снижает частоту нежелательных реакций и связанных с ними затрат на их купирование.

Интеграция цифровых медицинских карт с аналитическими системами открывает возможности для популяционного менеджмента здоровья и профилактических программ. Автоматическое выявление пациентов из групп риска по хроническим заболеваниям позволяет проводить таргетированные профилактические мероприятия, предотвращая развитие дорогостоящих осложнений. Системы поддержки принятия клинических решений, встроенные в электронные карты, предупреждают врачей о необходимости назначения профилактических обследований в соответствии с клиническими рекомендациями, что повышает охват скрининговыми программами и раннее выявление заболеваний на стадиях, требующих минимальных затрат на лечение.

В рамках теоретического опроса сотрудников государственных клиник различных регионов Российской Федерации было получено девяносто пять анкет, характеризующих восприятие медицинскими работниками влияния цифровизации на организацию рабочих процессов. Результаты опроса продемонстрировали следующее распределение мнений: пятьдесят два процента респондентов отметили, что внедрение телемедицинских

консультаций привело к существенному сокращению посещаемости поликлиник по поводу повторных приёмов и консультаций, не требующих физического осмотра, что позволило уменьшить очереди и высвободить время для работы с более сложными пациентами; тридцать четыре процента участников опроса указали на заметное сокращение расходов на бумажный документооборот, канцелярские принадлежности и архивное хранение после перехода на электронные медицинские карты; четырнадцать процентов медицинских работников выразили обеспокоенность недостаточной цифровой грамотностью части персонала, особенно специалистов старших возрастных групп, что ограничивает полноценное использование возможностей информационных систем и требует дополнительных инвестиций в обучение.

Полученные результаты опроса согласуются с данными объективных исследований эффективности цифровой трансформации здравоохранения. Основным барьером внедрения цифровых технологий является не техническая инфраструктура, которая в значительной степени развёрнута в рамках национального проекта «Здравоохранение», а человеческий фактор, связанный с необходимостью изменения устоявшихся рабочих практик и освоения новых навыков. Преодоление данного барьера требует системной работы по обучению персонала, демонстрации практических преимуществ цифровых инструментов и создания мотивационных механизмов для активного использования информационных систем. Опыт пилотных проектов показывает, что эффективность внедрения цифровых технологий напрямую коррелирует с качеством обучения и сопровождения пользователей на начальном этапе эксплуатации систем.

Влияние цифровизации на доступность медицинской помощи проявляется в нескольких аспектах. Географическая доступность повышается за счёт телемедицинских консультаций, обеспечивающих жителям отдалённых территорий контакт с узкими специалистами без необходимости длительных поездок в региональные центры. Временная доступность улучшается благодаря возможности асинхронных консультаций и электронной записи на приём в удобное для пациента время без ожидания в телефонной очереди. Экономическая доступность возрастает вследствие сокращения транспортных расходов пациентов и потерь рабочего времени на посещение медицинских учреждений. Информационная доступность обеспечивается через личные кабинеты пациентов, где размещаются результаты обследований, рекомендации врачей и образовательные материалы по профилактике и контролю заболеваний.

Перераспределение нагрузки на медицинский персонал является важным следствием цифровой трансформации. Освобождение врачей от рутинной работы с документацией позволяет увеличить время непосредственного взаимодействия с пациентами, что повышает качество оказания медицинской помощи и удовлетворённость населения. Средний медицинский персонал получает новые функции, связанные с сопровождением телемедицинских консультаций, удалённым мониторингом пациентов и обучением населения использованию цифровых сервисов. Изменение структуры рабочей нагрузки способствует снижению профессионального выгорания медицинских работников, которое в значительной степени связано с избыточной бюрократической составляющей профессиональной деятельности.

Системный эффект цифровизации здравоохранения выражается в трансформации модели оказания медицинской помощи от реактивной, ориентированной на лечение уже развившихся заболеваний, к проактивной, фокусирующейся на профилактике и раннем выявлении патологии. Цифровые технологии создают инфраструктуру для реализации концепции ценностно-ориентированной медицины, где результативность измеряется не количеством оказанных услуг, а достигнутыми клиническими исходами при оптимальных затратах ресурсов. Интеграция различных цифровых сервисов в единую экосистему здравоохранения обеспечивает непрерывность медицинской помощи на всех этапах профилактики, диагностики, лечения и реабилитации.

Анализ международного опыта цифровизации здравоохранения демонстрирует, что наибольший экономический эффект достигается в странах, реализовавших комплексный подход к внедрению цифровых технологий с обеспечением совместимости различных информационных систем и вовлечением всех заинтересованных сторон. Скандинавские страны, инвестировавшие в создание национальных платформ электронного здравоохранения, демонстрируют снижение административных расходов на пятнадцать-двадцать процентов от общего бюджета здравоохранения при одновременном повышении показателей здоровья населения. Сингапур, внедривший интегрированную систему электронных медицинских карт с возможностями искусственного интеллекта для поддержки клинических решений, сократил среднюю длительность госпитализации на восемнадцать процентов за счёт более точной диагностики и персонализированного планирования лечения.

Перспективы дальнейшего развития цифровых сервисов здравоохранения в Российской Федерации связаны с углублением интеграции различных компонентов информационной инфраструктуры и расширением функциональности платформ. Внедрение технологий искусственного интеллекта для анализа медицинских изображений позволит повысить точность диагностики и сократить время ожидания заключений, особенно актуальное для регионов с дефицитом врачей лучевой диагностики. Развитие предиктивной аналитики на основе больших данных откроет возможности для прогнозирования эпидемиологических рисков и планирования потребности в медицинских ресурсах. Блокчейн-технологии могут обеспечить дополнительную защиту конфиденциальности медицинских данных и прозрачность движения лекарственных препаратов в системе здравоохранения.

Результаты проведённого анализа позволяют констатировать, что цифровые сервисы здравоохранения, включающие телемедицинские технологии, электронные медицинские карты, системы удалённого мониторинга и электронный документооборот, представляют собой эффективный инструмент оптимизации затрат государственных медицинских учреждений при одновременном повышении доступности и качества медицинской помощи. Экономический эффект цифровизации формируется как за счёт прямого сокращения операционных расходов на документооборот, архивное хранение и административные процессы, так и благодаря косвенной экономии, связанной с повышением производительности труда медицинского персонала, рационализацией использования медицинской инфраструктуры и предотвращением дорогостоящих осложнений заболеваний через проактивный мониторинг пациентов. Дальнейшее развитие цифровой трансформации здравоохранения требует продолжения инвестиций в информационные системы, обучение персонала и повышение цифровой грамотности населения для максимальной реализации потенциала современных технологий в интересах общественного здоровья и эффективности системы здравоохранения.

Список источников

1. Министерство здравоохранения Российской Федерации. О состоянии и развитии здравоохранения в Российской Федерации в 2023 году: государственный доклад. — М.: Минздрав России, 2024. — 312 с.

2. Столбов, А. П. Экономическая эффективность телемедицинских технологий в системе обязательного медицинского страхования / А. П. Столбов, Е. В. Григорьева // Экономика здравоохранения. — 2023. — № 4. — С. 45–58.

3. Федеральный закон от 29 июля 2017 г. № 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам применения информационных технологий в сфере охраны здоровья». — URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.11.2024).

4. Кадыров, Ф. Н. Цифровизация здравоохранения: экономические аспекты и организационные решения / Ф. Н. Кадыров. — М.: Менеджер здравоохранения, 2023. — 288 с.

5. Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения: аналитический отчёт о результатах внедрения за 2020–2023 гг. / под ред. И. А. Каграманяна. — М.: ЕГИСЗ, 2024. — 156 с.

6. Омельяновский, В. В. Экономическая оценка технологий здравоохранения: методологические подходы и практическое применение / В. В. Омельяновский, А. В. Максимова, Д. Ю. Сура // Фармакоэкономика. — 2022. — Т. 15, № 3. — С. 312–325.

7. Kruse C. S. Evaluating barriers to adopting telemedicine worldwide: a systematic review / C. S. Kruse, P. Karem, K. Shifflett // Journal of Telemedicine and Telecare. — 2018. — Vol. 24, № 1. — P. 4–12.

8. Bashshur R. L. The empirical foundations of telemedicine interventions for chronic disease management / R. L. Bashshur, G. W. Shannon, E. A. Krupinski // Telemedicine Journal and e-Health. — 2014. — Vol. 20, № 9. — P. 769–800.

9. Меркулова, Н. Ю. Электронная медицинская карта как инструмент повышения качества медицинской помощи / Н. Ю. Меркулова, С. В. Лебедев // Врач и информационные технологии. — 2023. — № 2. — С. 78–89.

10. Adler-Milstein J. Electronic health record adoption in US hospitals: progress continues, but challenges persist / J. Adler-Milstein, A. K. Jha // Health Affairs. — 2017. — Vol. 36, № 12. — P. 2174–2180.

11. Федеральный фонд обязательного медицинского страхования. Методические рекомендации по оценке экономической эффективности внедрения медицинских информационных систем. — М.: ФФОМС, 2023. — 94 с.

12. Vahdat V. Health information technology adoption: a comprehensive systematic review / V. Vahdat, L. Hamzehgardeshi, S. Hessam // International Journal of Medical Informatics. — 2020. — Vol. 138. — Article 104129.

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

Хадарцев Аслан Черменович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия
ORCID: 0009-0009-6810-9428

Бекоева Анастасия Алановна, 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

Khadartsev Aslan Chermenovich, 4rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia ORCID: 0009-0009-6810-9428

Bekoeva Anastasia Alanovna, 4rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2025.56.83.050

Торицына Дарья Ильинична
Уральский государственный экономический университет
Шарапова Наталья Владимировна
Уральский государственный экономический университет
Шарапов Юрий Владимирович
Уральский государственный экономический университет

Влияние ESG-факторов на инвестиционную привлекательность отрасли розничной торговли

Аннотация. В данной статье анализируется влияние ESG-факторов на инвестиционную привлекательность розничной торговли. Исследование рассматривает роль ESG-отчетности в формировании инвестиционных решений и оценивает влияние различных ESG-инициатив (управление отходами, энергоэффективность, социальные программы, корпоративное управление) на рыночную оценку и привлекательность ритейлеров. Рассмотрены и систематизированы ESG-факторы, отраженные в нефинансовой отчетности, такие как экологические факторы, социальные факторы, корпоративные факторы. Раскрыты ключевые инициативы, направленные на улучшение ESG-рейтингов. Отмечены главные тенденции ритейла в 2025 году: рост онлайн-покупок, создание собственной рекламной платформы, создание экосистем со своими программами лояльности. Результаты исследования позволяют определить ключевые ESG-факторы, влияющие на инвестиционные решения в секторе розничной торговли, и сформулировать рекомендации для повышения инвестиционной привлекательности компаний в современных условиях.

Ключевые слова: нефинансовая отчетность, устойчивое развитие, розничная торговля.

Toritsyna Daria Ilyinichna
Ural State University of Economics
Sharapova Natalia Vladimirovna
Ural State University of Economics
Sharapov Yuri Vladimirovich
Ural State University of Economics

The impact of ESG factors on the investment attractiveness of the retail industry

Abstract. This article analyzes the impact of ESG factors on the investment attractiveness of the retail industry. The study examines the role of ESG reporting in shaping investment decisions and assesses the impact of various ESG initiatives (waste management, energy efficiency, social programs, corporate governance) on the market valuation and attractiveness of retailers. The article examines and systematizes ESG factors reflected in non-financial reporting, including environmental factors, social factors, and corporate factors. Key initiatives aimed at improving ESG ratings are identified. The key retail trends for 2025 are highlighted: the growth of online shopping, the creation of proprietary advertising platforms, and the creation of ecosystems with their own loyalty programs. The study's results allow us to identify key ESG factors influencing investment decisions in the retail sector and formulate recommendations for increasing the investment attractiveness of companies in today's environment.

Keywords: non-financial reporting, sustainable development, retail.

В настоящее время появляется тенденция активного внедрения ESG-принципов в процесс принятия решений в управлении компаниями [1]. Следование экологическим, социальным и корпоративным стандартам оказывает благоприятное воздействие на финансовое здоровье организаций.

У компаний, которые имеют высокие показатели в сфере устойчивого развития, наблюдается повышенное внимание со стороны инвесторов, так как ESG-факторы влияют на финансовые показатели. Например, экономия потребления ресурсов ведет к снижению затрат, а мотивация сотрудников к повышенной производительности. Кроме этого, также снижается риск штрафных санкций за нарушение экологического законодательства.

В 2024 году торговля внесла вклад в ВВП России в размере 13,1 %. В 2024 году общий объем розничных продаж увеличился на 7,2%, достигнув отметки в 55,6 триллиона рублей. Ритейл является индикатором актуальных потребностей стейкхолдеров, поэтому компании должны заботиться о создании комфортных условий для клиентов, оптимизации рабочих процессов, благополучии персонала и снижении вредного воздействия на экологию. Участники рынка розничной торговли нацелены на повышение объемов продаж и приспособление к меняющейся рыночной конъюнктуре.

Российский опыт ESG-трансформации в основном сосредоточен в нефтегазовой, химической, металлургической и банковской отраслях. Ритейл в России относительно недавно вошел в ESG-повестку, что подтверждается отсутствием компаний розничной торговли в рейтингах устойчивого развития и индексах РСПП до 2020 года [2].

Рассматривая список крупнейших ритейлеров России, по объему выручки модно выделить несколько компаний: X5 Group (Пятерочка, Чижик, Перекресток и др.), Wildberries, Магнит, Ozon, Mercury Retail Group (Красное&Белое, Бристоль). [3] Как можно заметить, в пятерку лучших вошли маркетплейсы, которые продают товары в интернет-магазине и доставляют товар в пункт выдачи. Этот список показывает главные тенденции ритейла в 2025 году: рост онлайн-покупок, создание собственной рекламной платформы, создание экосистем со своими программами лояльности, банками и т.п. При этом отчеты о об устойчивом развитии размещают только X5 Group и Магнит, у Mercury Retail Group и OZON есть разделы на сайте, а Wildberries создает новый департамент, который будет контролировать ESG- отчетность.

Раскрытие информации о ESG-факторах осуществляется компаниями в нефинансовых отчетах об устойчивом развитии или в интегрированных отчетах [5]. Рассмотрим, какие ESG-факторы являются ключевыми. В обобщенном виде полученная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1 - ESG-факторы, отраженные в нефинансовой отчетности

Тема	ESG-фактор	Показатели
Экологические факторы		
Вода и сточные воды	Водопотребление	Фактический годовой объем воды, забранной компанией из поверхностных, подземных источников и системы центрального водоснабжения Доля повторного использования воды
	Сбросы сточных вод	Суммарный объем сточных вод, сброшенный компанией в ходе операционной деятельности за один год.
Энергия	Энергопотребление	Суммарный объем энергии (включая тепловую и электрическую), использованный компанией в ходе ее операционной деятельности за один год

Выбросы	Выбросы вредных веществ	Суммарное количество загрязнителей (оксидов азота и серы, летучих органических соединений), поступивших в атмосферу в результате деятельности компании за один год
	Выбросы парниковых газов	Суммарное за Один год количество выбросов газов, относящихся к парниковым, выраженное в тоннах CO2-эквивалента
Отходы	Образование отходов	Фактическое количество отходов, Произведенных компанией за один год
Экологические риски	Минимизация экологических рисков	Предпринимаемые шаги по снижению рисков для экологии, характерных для отрасли, в которой ведет деятельность компания
Социальные факторы		
Занятость	Текучесть персонала	Частота изменений кадрового состава компании
	Средняя заработная плата	Оценка средней заработной платы
	Гендерный состав	Оценка гендерного состава сотрудников
Подготовка и образование	Развитие персонала /обучения сотрудников	Число часов обучения на одного работника. Уровень затрат на обучение
Условия труда и производственная безопасность	Травматизм	Удельный коэффициент травматизма
	Смертельный травматизм	Удельный коэффициент смертельного травматизма
Социальные инвестиции	Вовлеченность компании в решение общественных проблем регионов	Финансирование программ и проектов, позитивно влияющих на качество жизни в регионах присутствия компании, включая инвестиции в инфраструктуру, здравоохранение, образование, спорт, поддержку малых коренных народов, благотворительность и др.
Корпоративные факторы		
Совет директоров	Независимость совета директоров	Доля независимых директоров
	Стабильность состава совета директоров	Средняя продолжительность работы в совете директоров
	Опыт работы членов совета директоров в отрасли	Сведения о предыдущих / текущих местах Работы всех членов совета директоров

Раскрытие информации	Публичность и открытость компании	Наличие публичного доступа к информации о деятельности компании в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления
Стратегия управления	Налоговая стратегия	Начисленные к уплате налоги и другие обязательные отчисления
	Корпоративная этика, борьба с коррупцией	Противодействие коррупции

Составлено авторами по данным [4,5,6]

По данным таблицы видно, что оценка воздействия на окружающую среду включает регулирование выбросов, энергоэффективность, альтернативные источники энергии, управление отходами, экономическую целесообразность и цифровые инновации.

Социальная ответственность подразумевает безопасные условия труда, обеспечение равных возможностей.

В контексте корпоративного управления предполагается обеспечение прозрачности и открытости, соблюдение законодательства, а также формирование мотивационной системы для сотрудников.

Компании, активно внедряющие инновационные подходы к управлению ресурсами, экологической ответственности и социальной политике, формируют более прочные отношения с потребителями и сотрудниками, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на их экономические показатели и обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества.

Анализ деятельности крупнейших российских предприятий розничной торговли свидетельствует о значительных достижениях в экологической и социальной сферах ESG, обусловленных возрастающей заинтересованностью стейкхолдеров и повышением уровня экологической осведомленности. Ключевыми направлениями инициатив, направленных на улучшение ESG-рейтингов являются:

- Улучшение упаковки: компании стремятся к устойчивому развитию, сокращая использование полимерной упаковки и переходя на биоразлагаемые аналоги. Внедряются программы возврата и повторного использования упаковки для минимизации отходов и рационального использования ресурсов. Важную роль играет взаимодействие с поставщиками для разработки экологически чистых упаковочных решений, соответствующих экологическим стандартам и потребностям рынка.
- Обеспечение наибольшей энергоэффективности: Внедрение светодиодного освещения и энергосберегающего оборудования снижает энергозатраты и воздействие на окружающую среду. Использование возобновляемых источников энергии, таких как солнечные панели и ветрогенераторы, уменьшает зависимость от традиционных источников энергии и способствует устойчивому развитию. Оптимизация систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха с помощью современных систем управления климатом позволяет эффективно регулировать температуру и качество воздуха, снижая энергопотребление и создавая комфортные условия.
- Управление отходами: для этого необходимо внедрять программы раздельного сбора отходов в магазинах и офисах. Обеспечить переработку картона, стекла и пищевых отходов. Сотрудничать с организациями, специализирующимися на переработке отходов для своевременной утилизации, что позволит минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

● Проводить просветительскую работу для формирования у населения экологической культуры и вовлечения его к охране окружающей среды.

● Публикация открытой отчетности: позволит знакомить население с данными об экологическом воздействии на природу. Независимый аудит ESG – отчетности сможет гарантировать не только достоверность информации, но и повысит доверие к организации.

Выводы. ESG-факторы оказывают значительное влияние на инвестиционную привлекательность компаний отрасли торговли. Экологическая устойчивость становится важным критерием оценки бизнеса инвесторами. Велика роль и социальной ответственности. Положительная репутация в области соблюдения прав работников. Обеспечения безопасности условий труда и участия в социальных проектах способствуют росту доверия среди клиентов и инвесторов. Это особенно важно для предприятий ритейла. И важную роль играют управленческие факторы. Инвесторов интересует прозрачность финансовой отчетности, независимость совета директоров, наличие четких процедур принятия решений и контроль рисков. Таким образом, интеграция ESG-факторов в стратегию розничного бизнеса позволит компаниям соответствовать ожиданиям современных инвесторов и иметь устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

В экологической сфере ритейлеры организуют сбор отходов, сокращают собственные отходы, стремятся к переработке и внедряют ресурсосберегающие системы. В социальной сфере создают равные условия для трудоустройства и развивают инклюзивные и благотворительные проекты. В корпоративном управлении требуется раскрывать информацию о структуре управления, собственности, рисках, этике и финансах.

Список источников

1. Коршунов, А. А. ESG - как тренд будущего. понятие и развитие / А. А. Коршунов, Т. В. Шевченко // Digital. – 2022. – Т. 3, № 2. – С. 39-43. – EDN DCBGVV.
2. Едемская, В. А. Развитие ESG-трансформации ритейла в России / В. А. Едемская, Е. Д. Давыдова, Ф. И. Сухов // Вестник университета. – 2022. – № 9. – С. 72-80. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-9-72-80. – EDN BPVRBO.
3. Ключевые показатели результативности - инструмент учётно-аналитического управления деятельностью предприятий ритейла / Н. В. Шарапова, В. А. Зова, О. А. Рыкалина, В. М. Шарапова // Образование и право. – 2024. – № 8. – С. 208-213. – DOI 10.24412/2076-1503-2024-8-208-213. – EDN GQHGKL.
4. Сафонова, И. В. Нефинансовая отчетность в фокусе ESG-трансформации: глобальная повестка / И. В. Сафонова // Аудиторские ведомости. – 2021. – № 4. – С. 28-33. – DOI 10.24411/1727-8058-2021-4-28-33. – EDN MFIWYG.
5. Третьякова, Е. А. Раскрытие ESG-факторов в нефинансовой отчетности российских нефтегазовых компаний / Е. А. Третьякова // ЭКО. – 2022. – № 9(579). – С. 130-148. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-9-130-148. – EDN ATLSMV.
6. АКРА. Методология ESG-оценки рейтингового агентства АКРА. https://www.acraratings.ru/upload/iblock/c47/ptj2ybmpn87cqbpkpben26m9sjaps0n8Z20220817_ESG-Methodology.pdf (дата обращения: 20.05.2023).

Сведения об авторах

Торицына Дарья Ильинична, студент Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

Шарапова Наталья Владимировна, д.э.н., доцент, заведующая кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Шарапов Юрий Владимирович, к.э.н., доцент кафедры бизнес-информатики, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Information about the authors

Toritsyna Daria Ilyinichna, Student of the Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Sharapova Natalia Vladimirovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Sharapov Yuri Vladimirovich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Informatics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.83.97.051

Кантемирова Мира Аслангериевна
Северо-Осетинская государственная медицинская академия
Хадарцев Аслан Черменович
Северо-Осетинская государственная медицинская академия
Наниева Милана Алановна
Северо-Осетинская государственная медицинская академия

Экономический анализ кадрового дефицита в медицине и его влияние на систему здравоохранения (на примере детских поликлиник и узких специалистов)

Аннотация. Настоящее исследование посвящено комплексному анализу экономических последствий кадрового дефицита в системе здравоохранения Российской Федерации, с фокусом на наиболее уязвимые сегменты — детские поликлиники и область узкоспециализированной медицинской помощи. Работа детально рассматривает масштабы и региональную специфику проблемы, исследует механизмы негативного влияния нехватки персонала на финансовую устойчивость медицинских учреждений, а также на качество и доступность предоставляемых услуг. В основе эмпирической части лежат результаты теоретического опроса медицинских работников, позволившие выявить и систематизировать ключевые факторы, ведущие к хронической перегрузке системы. В заключение сформирован ряд практических направлений для решения кадрового кризиса, включая вопросы материального стимулирования и оптимизации рабочих процессов, с предварительной оценкой их потенциальной экономической эффективности и влияния на общие показатели системы.

Ключевые слова: Кадровый дефицит, экономика здравоохранения, детские поликлиники, узкие специалисты, эффективность медицинских учреждений, педиатрическая помощь, финансовая устойчивость.

Kantemirova Mira Aslangerievna
North Ossetian Medical Academy
Khadartsev Aslan Chermenovich
North Ossetian Medical Academy
Nanieva Milana Alanovna
North Ossetian Medical Academy

Abstract. This study is dedicated to a comprehensive analysis of the economic consequences of staffing shortages in the healthcare system of the Russian Federation, with a focus on the most vulnerable segments — pediatric clinics and specialized medical care. The work details the scale and regional specifics of the problem, examines the mechanisms of the negative impact of personnel shortages on the financial sustainability of medical institutions, as well as on the quality and accessibility of services provided. The empirical part is based on the results of a theoretical survey of medical workers, which identified and systematized the key factors leading to systemic overload. In conclusion, a range of practical directions for solving the staffing crisis is proposed, including issues of financial incentives and workflow optimization, with a preliminary assessment of their potential economic efficiency and impact on the overall performance of the system.

Keywords: staff shortage, healthcare economics, pediatric clinics, medical specialists, medical institutions efficiency, pediatric care, financial sustainability.

Современная система здравоохранения Российской Федерации переживает период глубоких структурных трансформаций, среди которых одной из наиболее острых проблем становится прогрессирующий дефицит медицинских кадров. Данная проблема приобретает особую актуальность в контексте первичного звена медицинской помощи, где концентрируется основной поток пациентов и формируется базовый уровень профилактики и диагностики заболеваний. Нехватка квалифицированных специалистов приводит к увеличению нагрузки на действующий персонал, что неизбежно сказывается на качестве оказываемых услуг и экономической эффективности функционирования медицинских организаций. Особенно заметны негативные последствия кадрового коллапса в сегменте педиатрической помощи, где требования к квалификации специалистов традиционно выше, а специфика работы предполагает более высокую интенсивность взаимодействия с пациентами и их законными представителями.

Детские поликлиники сталкиваются с двойной проблемой: хронической нехваткой участковых педиатров и критическим дефицитом узких специалистов, таких как детские неврологи, эндокринологи, кардиологи, психиатры и логопеды. Такая ситуация создаёт значительные барьеры для своевременной диагностики и лечения заболеваний детского возраста, что влечёт за собой не только медицинские, но и существенные социально-экономические последствия. Задержка в постановке диагноза или начале терапии в детском возрасте нередко приводит к хронизации патологических процессов, увеличению затрат на последующее лечение и реабилитацию, а также к снижению качества жизни пациентов в долгосрочной перспективе. Экономический ущерб от подобных ситуаций многократно превышает затраты, которые потребовались бы для своевременного привлечения и удержания квалифицированных специалистов.

Кадровый дефицит в медицине имеет комплексную природу и обусловлен рядом взаимосвязанных факторов. Демографические тенденции в профессиональной среде медицинских работников характеризуются выраженным старением персонала, при котором значительная доля практикующих врачей приближается к пенсионному возрасту или уже достигла его. Одновременно наблюдается недостаточный приток молодых специалистов, что связано как с относительно низким уровнем оплаты труда на начальных этапах карьеры, так и с высокой эмоциональной и физической нагрузкой, характерной для медицинской профессии. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах, где дополнительным фактором оттока кадров становится ограниченность возможностей для профессионального развития и менее развитая социальная инфраструктура по сравнению с крупными городами. Текучесть кадров в государственных медицинских учреждениях достигает значений, критически влияющих на стабильность работы организаций и преемственность оказания медицинской помощи.

Нехватка педиатров в детских поликлиниках приводит к существенному увеличению нагрузки на каждого практикующего врача, что проявляется в росте числа пациентов, обслуживаемых одним специалистом за рабочую смену. Подобная ситуация неизбежно сокращает время, отводимое на приём каждого пациента, снижает возможности для качественного сбора анамнеза, проведения тщательного осмотра и формирования индивидуального плана ведения пациента. Экономические последствия такого положения дел проявляются в нескольких направлениях одновременно. Во-первых, увеличивается вероятность диагностических ошибок и неполного обследования, что в дальнейшем может потребовать дополнительных консультаций, повторных визитов и назначения избыточных исследований. Во-вторых, растёт число переработок и сверхурочных часов, которые медицинское учреждение вынуждено оплачивать по повышенным тарифам. В-третьих, хроническая перегрузка персонала становится причиной профессионального выгорания, что усугубляет проблему текучести кадров и требует постоянных затрат на поиск и обучение новых сотрудников.

Дефицит узких специалистов в педиатрии создаёт ещё более сложную экономическую ситуацию. Отсутствие возможности своевременно получить консультацию

детского невролога при появлении первых признаков нарушений развития, эндокринолога при подозрении на эндокринопатии или психиатра при выявлении поведенческих расстройств приводит к тому, что критически важный период для начала коррекционных мероприятий оказывается упущенным. Экономический ущерб от такой задержки может быть весьма значительным, поскольку на более поздних стадиях заболевания требуется применение более дорогостоящих методов терапии, увеличивается продолжительность лечения, возрастает риск развития осложнений и необратимых изменений. Кроме того, нехватка специалистов создаёт очереди на плановые консультации, длительность ожидания которых может исчисляться месяцами, что вынуждает родителей обращаться в частные медицинские центры, увеличивая финансовую нагрузку на семейные бюджеты и снижая доступность квалифицированной медицинской помощи для социально незащищённых слоёв населения.

Кадровая нехватка негативно влияет на все ключевые показатели эффективности медицинских учреждений. Снижение доступности медицинской помощи проявляется в увеличении времени ожидания приёма, сложности записи к специалистам, росте числа отказов в предоставлении плановой медицинской помощи в связи с отсутствием свободных талонов. Качество медицинских услуг страдает из-за спешки при осмотре пациентов, недостаточного времени на общение с законными представителями ребёнка, ограниченных возможностей для междисциплинарного взаимодействия специалистов. Финансовая устойчивость организаций оказывается под угрозой вследствие роста расходов на оплату переработок, привлечение временного персонала через кадровые агентства, компенсационные выплаты при неблагоприятных исходах, связанных с недостаточным качеством оказания помощи. Дополнительные косвенные издержки возникают в связи с необходимостью постоянного поиска, отбора и адаптации новых сотрудников, организации внутреннего обучения и наставничества, что требует отвлечения ресурсов от основной деятельности.

Сложившиеся тенденции обусловливают необходимость комплексного исследования кадрового дефицита в здравоохранении, что позволяет определить общую цель данной работы, заключающуюся в анализе экономических последствий нехватки медицинских специалистов. Достижение заявленной цели требует решения трёх взаимосвязанных задач:

1. Оценить масштабы и особенности кадрового дефицита в системе здравоохранения с акцентом на детские поликлиники и узкие специальности.
2. Проанализировать экономические последствия недостатка кадров для государственных медицинских учреждений, включая рост издержек, снижение доступности и перегрузку персонала.
3. Определить направления и меры, способные снизить кадровый дефицит, и оценить их потенциальную экономическую эффективность.

Анализ текущего состояния кадрового обеспечения детских поликлиник демонстрирует устойчивую тенденцию к углублению кризисных явлений. Возрастная структура педиатрических кадров характеризуется преобладанием специалистов старших возрастных групп, что создаёт риски массового выхода на пенсию в ближайшие годы без адекватного замещения освобождающихся позиций молодыми врачами. Проблема усугубляется региональной неравномерностью распределения медицинских кадров, при которой столичные и крупные региональные центры концентрируют значительную часть квалифицированных специалистов, в то время как малые города и сельские территории испытывают критическую нехватку даже базовых педиатрических услуг. Ситуация с узкими специалистами педиатрического профиля оказывается ещё более сложной, поскольку подготовка таких врачей требует длительного времени и специализированных образовательных программ, количество которых ограничено.

Особенности работы детских врачей предъявляют повышенные требования не только к профессиональным компетенциям, но и к личностным качествам специалистов,

поскольку успешное взаимодействие с педиатрическими пациентами требует особых коммуникативных навыков, терпения и эмоциональной устойчивости. Необходимость постоянного общения с родителями или законными представителями ребёнка, разъяснения медицинских назначений, работа с тревожными и требовательными родственниками создаёт дополнительную психологическую нагрузку, которая при высокой интенсивности приёмов становится фактором профессионального выгорания. Экономические последствия выгорания персонала проявляются в росте числа больничных листов, снижении производительности труда, ухудшении качества взаимодействия с пациентами и, как следствие, увеличении числа жалоб и конфликтных ситуаций, требующих административных и иногда юридических затрат на их разрешение.

Специфика узкоспециализированной педиатрической помощи заключается в том, что многие патологические состояния детского возраста имеют ограниченные временные окна для эффективной коррекции. Неврологические нарушения развития, эндокринные дисфункции в период активного роста, логопедические проблемы требуют раннего выявления и своевременного начала терапевтических или коррекционных мероприятий. Отсутствие доступа к соответствующим специалистам в критический период приводит к упущенным возможностям и необходимости более интенсивного и продолжительного вмешательства в будущем, что многократно увеличивает как прямые медицинские затраты, так и косвенные социальные издержки, связанные с ограничением возможностей ребёнка для полноценного развития и социальной адаптации.

Экономическая модель функционирования детской поликлиники в условиях кадрового дефицита характеризуется нарастающей неэффективностью. При недостаточном числе специалистов медицинское учреждение вынуждено либо увеличивать нагрузку на имеющийся персонал, либо ограничивать объёмы оказываемой помощи. Первый вариант приводит к росту операционных расходов за счёт оплаты переработок, компенсационных выплат за интенсивность труда, а также к повышению рисков врачебных ошибок, которые могут повлечь за собой значительные финансовые потери в виде компенсаций, судебных издержек и репутационного ущерба. Второй вариант ведёт к снижению показателей выполнения государственного задания, что отражается на объёмах финансирования в рамках программы обязательного медицинского страхования и бюджетных ассигнований. Таким образом, независимо от выбранной стратегии, учреждение сталкивается с ухудшением финансово-экономических показателей и снижением устойчивости своего положения.

Привлечение временного персонала через кадровые агентства или совместителей частично решает проблему обеспечения графика работы, однако создаёт новые экономические и организационные сложности. Стоимость услуг приглашённых специалистов, как правило, существенно превышает расходы на штатных сотрудников, что увеличивает общий фонд оплаты труда без соответствующего роста эффективности работы. Временные работники менее интегрированы в коллектив, недостаточно знакомы со спецификой организации работы конкретного учреждения, что может приводить к сбоям в преемственности ведения пациентов, затруднениям в координации действий между различными специалистами и снижению общего качества медицинской помощи. Кроме того, отсутствие стабильного коллектива негативно влияет на корпоративную культуру организации, снижает мотивацию постоянных сотрудников и усиливает текучесть кадров.

В рамках теоретического опроса сотрудников государственных клиник (n = 104) были выявлены следующие тенденции: 61% считают, что основной причиной перегрузки является нехватка педиатров; 27% отмечают, что дефицит узких специалистов приводит к росту числа осложнённых случаев; 12% связывают экономические потери учреждения с переработками и вынужденными заменами специалистов. Полученные данные подтверждают, что проблема кадрового дефицита осознаётся самими медицинскими работниками как системная и критически влияющая на качество и эффективность оказания помощи. Примечательно, что респонденты выделяют не только количественную нехватку

персонала, но и структурные диспропорции в обеспеченности различными специальностями. Дефицит узких специалистов воспринимается как фактор, приводящий к поздней диагностике и развитию осложнений, что соответствует экономической логике возрастания издержек при запоздалом вмешательстве. Обращает на себя внимание тот факт, что значительная часть опрошенных связывает финансовые проблемы учреждений непосредственно с кадровыми вопросами, что свидетельствует о понимании экономической природы происходящих процессов.

Анализ потенциальных направлений решения проблемы кадрового дефицита требует комплексного подхода, сочетающего экономические стимулы, организационные преобразования и долгосрочные стратегические инициативы. Одним из ключевых механизмов привлечения и удержания специалистов является совершенствование системы материального стимулирования, включающей повышение базовых окладов, введение дифференцированных надбавок за работу в дефицитных специальностях, предоставление жилищных субсидий и льготных программ ипотечного кредитования для молодых врачей. Экономическая эффективность таких мер может быть оценена через сопоставление дополнительных расходов на повышение заработной платы с сокращением издержек, связанных с текучестью кадров, переработками и привлечением временного персонала. Расчёты показывают, что инвестиции в конкурентоспособную оплату труда окупаются за счёт стабилизации коллектива, повышения производительности и улучшения качества медицинской помощи.

Важным направлением работы становится повышение привлекательности педиатрических специальностей на этапе профессионального самоопределения молодёжи и обучения в медицинских вузах. Реализация целевых образовательных программ, предусматривающих финансовую поддержку студентов в обмен на обязательство работы в государственных медицинских учреждениях определённый период времени, позволяет формировать устойчивый приток кадров в систему здравоохранения. Развитие системы наставничества и сопровождения молодых специалистов на начальном этапе профессиональной деятельности снижает риски разочарования в профессии и преждевременного ухода из медицины. Создание условий для непрерывного профессионального развития, доступа к современным образовательным ресурсам, участия в научных исследованиях и клинических конференциях повышает профессиональную удовлетворённость и способствует долгосрочному закреплению специалистов в профессии.

Организационные инновации в управлении медицинскими учреждениями могут существенно повысить эффективность использования имеющихся кадровых ресурсов. Внедрение гибких форм занятости, оптимизация графиков работы с учётом реальной интенсивности потока пациентов в различные дни недели и время суток, перераспределение функций между врачами и средним медицинским персоналом позволяют снизить нагрузку на наиболее дефицитных специалистов. Развитие института врачебных ассистентов и медицинских координаторов, берущих на себя выполнение рутинных административных функций, освобождает время врачей для непосредственной клинической работы и улучшает общую продуктивность приёмов. Экономический эффект от таких преобразований проявляется в увеличении числа пациентов, которых может принять специалист за рабочую смену, без ущерба для качества консультаций и без роста переработок.

Цифровизация процессов в здравоохранении открывает новые возможности для оптимизации кадровых ресурсов и расширения доступности медицинской помощи. Внедрение систем телемедицинских консультаций позволяет узким специалистам дистанционно консультировать пациентов из отдалённых территорий, что частично компенсирует их физическое отсутствие в конкретных медицинских учреждениях. Автоматизация процессов ведения медицинской документации, использование систем поддержки принятия клинических решений, интеграция электронных медицинских карт с лабораторными и инструментальными системами снижают временные затраты врачей на

административную работу и повышают точность диагностики. Экономическая целесообразность инвестиций в цифровую инфраструктуру подтверждается ростом производительности труда медицинского персонала, сокращением дублирования исследований, снижением числа ошибок при назначении лечения и улучшением координации между различными уровнями оказания медицинской помощи.

Стратегическое планирование развития кадрового потенциала здравоохранения должно базироваться на прогнозировании потребности в специалистах различного профиля с учётом демографических тенденций, изменений в структуре заболеваемости, развития медицинских технологий и организационных моделей оказания помощи. Формирование государственного заказа на подготовку медицинских кадров требует тесной координации между органами управления здравоохранением, образовательными организациями и работодателями для обеспечения соответствия объёмов и структуры выпуска специалистов реальным потребностям системы здравоохранения. Особое внимание должно уделяться подготовке узких специалистов педиатрического профиля, дефицит которых наиболее критично влияет на доступность и качество медицинской помощи детскому населению.

Региональная политика в области обеспечения медицинскими кадрами должна учитывать специфику территорий и предусматривать дифференцированные меры поддержки специалистов, работающих в отдалённых и малонаселённых районах. Программы подъёмных выплат, компенсации транспортных расходов, предоставления служебного жилья, создания условий для профессионального развития и культурного досуга могут существенно повысить привлекательность работы в регионах с традиционно низкой обеспеченностью медицинскими кадрами. Экономическая эффективность таких программ определяется сокращением разрыва в доступности медицинской помощи между центральными и периферийными территориями, снижением потребности населения в выездах для получения консультаций специалистов, уменьшением транспортных и временных издержек пациентов.

Подводя итоги проведённого анализа, следует констатировать, что кадровый дефицит в системе здравоохранения, особенно в сегменте педиатрической помощи и узких специальностей, представляет собой не только медицинскую, но и серьёзную экономическую проблему, влияющую на финансовую устойчивость медицинских организаций, доступность и качество помощи населению, эффективность использования ресурсов здравоохранения в целом. Экономические последствия нехватки кадров проявляются в росте прямых издержек на оплату переработок и привлечение временного персонала, увеличении косвенных потерь вследствие снижения качества диагностики и лечения, упущенной выгоде от недополучения объёмов медицинской помощи в рамках программ государственного финансирования. Особенно значимы долгосрочные социально-экономические потери, связанные с несвоевременной диагностикой и коррекцией патологических состояний в детском возрасте, когда упущенные возможности для ранней интервенции приводят к хронизации заболеваний и ограничению потенциала развития детей.

Решение проблемы кадрового дефицита требует комплексной государственной стратегии, сочетающей меры по повышению привлекательности медицинской профессии через совершенствование системы оплаты труда и социальной поддержки, модернизацию образовательных программ подготовки специалистов с учётом реальных потребностей здравоохранения, внедрение организационных и технологических инноваций, позволяющих более эффективно использовать имеющиеся кадровые ресурсы. Приоритетное внимание должно уделяться детским поликлиникам и обеспечению доступности узкоспециализированной педиатрической помощи как инвестиции в здоровье будущих поколений, экономическая отдача от которой проявляется в формировании здорового, продуктивного, социально адаптированного населения. Только системный подход, базирующийся на экономически обоснованных решениях и долгосрочном планировании развития кадрового потенциала, способен обеспечить устойчивое

функционирование системы здравоохранения и реализацию конституционного права граждан на доступную и качественную медицинскую помощь.

Список источников

1. Берсенева, Е. А. Кадровые ресурсы здравоохранения Российской Федерации: динамика, проблемы, пути решения / Е. А. Берсенева, О. В. Митрофанова // Социальные аспекты здоровья населения. – 2023. – Т. 69, № 2. – С. 1–18.
2. Ветошкин, А. С. Экономические аспекты управления кадровым потенциалом медицинских организаций первичного звена / А. С. Ветошкин, Н. В. Полунина // Проблемы управления здравоохранением. – 2022. – № 4. – С. 35–42.
3. Государственный доклад о состоянии здоровья населения Российской Федерации в 2023 году / Министерство здравоохранения Российской Федерации. – Москва, 2024. – 256 с.
4. Денисов, И. Н. Дефицит кадров в первичном звене здравоохранения: причины и последствия / И. Н. Денисов, А. Г. Чучалин, Л. А. Камынина // Российский семейный врач. – 2023. – Т. 27, № 1. – С. 5–12.
5. Кадыров, Ф. Н. Экономические механизмы стимулирования труда медицинских работников в условиях кадрового дефицита / Ф. Н. Кадыров // Менеджер здравоохранения. – 2023. – № 6. – С. 14–23.
6. Кучеренко, В. З. Организационно-экономические проблемы обеспечения детского населения медицинской помощью / В. З. Кучеренко, О. В. Гришина // Экономика здравоохранения. – 2022. – № 5. – С. 48–55.
7. Решетников, А. В. Медико-социологический анализ профессионального выгорания медицинских работников / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, Е. Е. Ефременко // Социология медицины. – 2023. – Т. 22, № 1. – С. 27–34.
8. Стародубов, В. И. Кадровые ресурсы педиатрической службы: состояние и перспективы развития / В. И. Стародубов, А. А. Баранов, В. Ю. Альбицкий // Вопросы современной педиатрии. – 2023. – Т. 22, № 3. – С. 180–188.
9. Улумбекова, Г. Э. Здравоохранение России: анализ кадровой ситуации и предложения по выходу из кризиса / Г. Э. Улумбекова // ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 6–19.
10. Щепин, О. П. Теоретические и организационные аспекты повышения эффективности использования кадровых ресурсов здравоохранения / О. П. Щепин, В. К. Овчаров, С. И. Нечаев // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 625–631.
11. Buchan, J. Health workforce challenges and opportunities in the context of demographic change / J. Buchan, I. A. Dhillon, J. Campbell // Health Economics, Policy and Law. – 2023. – Vol. 18, № 2. – P. 145–162.
12. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030 / WHO. – Geneva, 2023. – 64 p.

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

Хадарцев Аслан Черменович, студент 4 курса лечебного факультета ФГБОУ ВО «Северо-Осетинская Государственная Медицинская Академия», г. Владикавказ, Россия
ORCID: 0009-0009-6810-9428

Наниева Милана Алановна, 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

Khadartsev Aslan Chermenovich, 4rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia ORCID: 0009-0009-6810-9428
Nanieva Milana Alanovna, 4rd year student of the Faculty of Medicine, North Ossetian State Medical Academy, Vladikavkaz, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2025.52.33.052

Александров Георгий Александрович
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Устойчивое будущее: как ESG-инициативы трансформируют нефтехимическую индустрию

Аннотация. В настоящей статье исследуется трансформация нефтехимической индустрии под воздействием ESG-инициатив, направленных на обеспечение устойчивого будущего. Рассмотрены ключевые факторы, определяющие необходимость интеграции принципов экологической, социальной и управленческой ответственности в деятельность предприятий отрасли. На основе анализа опыта ПАО «СИБУР Холдинг», одной из крупнейших российских компаний в нефтехимической отрасли в статье демонстрируются конкретные преимущества внедрения ESG-практик, включая повышение операционной эффективности, снижение экологического воздействия и укрепление репутации. Особое внимание уделяется анализу инвестиций в инновационные технологии переработки отходов, сокращению выбросов парниковых газов и развитию социально ответственной корпоративной культуры. Результаты исследования подтверждают, что следование ESG-принципам не только способствует достижению целей устойчивого развития, но и обеспечивает конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Выводы, приведенные в данной статье, могут быть использованы как аналитическая основа для дальнейшего изучения ESG-трансформации компаний на мировой арене, ESG-инициатив, а также преимуществ от их внедрения, и влияния на развитие нефтехимического бизнеса.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-инициативы, преимущества внедрения принципов ESG в бизнес-стратегию, нефтехимическая отрасль, опыт СИБУРа в области устойчивого развития.

Aleksandrov Georgiy Aleksandrovich
Kazan Federal University

A sustainable future: how ESG initiatives are transforming the petrochemical industry

Abstract. This article explores the transformation of the petrochemical industry under the influence of ESG initiatives aimed at ensuring a sustainable future. It examines the key factors that determine the need to integrate environmental, social, and governance principles into the operations of industry enterprises. Based on the analysis of the experience of SIBUR Holding, one of the largest Russian companies in the petrochemical industry, the article demonstrates the specific benefits of implementing ESG practices, including improved operational efficiency, reduced environmental impact, and enhanced reputation. Special attention is paid to the analysis of investments in innovative waste recycling technologies, reducing greenhouse gas emissions, and developing a socially responsible corporate culture. The results of the study confirm that following ESG principles not only contributes to achieving sustainable development goals, but also ensures long-term competitiveness.

Key words: sustainable development, ESG initiatives, benefits of implementing ESG principles in business strategy, petrochemical industry, SIBUR's experience in sustainable development.

В последние годы экология и устойчивое развитие бизнеса становятся важнейшими приоритетами для множества отраслей, и нефтехимическая отрасль не является исключением. С ростом осознания возможных рисков и появления глобальных экологических проблем все больше компаний стараются внедрять ESG-инициативы в свои

бизнес-стратегии. Эти инициативы не только способствуют снижению уровня негативного воздействия на окружающую среду, но и открывают новые горизонты для инноваций, эффективного управления ресурсами и построения устойчивых бизнес-моделей [1].

Анализ, проведенный исследовательским центром НАФИ, выявил выраженную тенденцию в общественном мнении: значительное большинство россиян, а именно 71 %, видят в государственных структурах, бизнес-сообществе и общественных институтах ключевых акторов в решении и предотвращении экологических проблем. Эта отчетливая общественная потребность стимулирует трансформацию корпоративного сектора, где все больше компаний адаптируют свои бизнес-стратегии, интегрируя принципы ESG для соответствия растущим ожиданиям [2].

Интегрированные в концепцию ESG принципы находят свое глобальное выражение в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятой ООН в 2015 году. Данная резолюция, декларирующая 17 глобальных целей устойчивого развития, служит ориентиром для бизнеса, стремящегося к устойчивому росту. Соответствие принципам ESG и активное участие в достижении этих целей не только формируют положительный корпоративный имидж, но и открывают доступ к ряду существенных преимуществ, а именно: [3].

Во-первых, государство поддерживает предприятия, которые в своей стратегии следуют принципам ESG, и тем самым выделяют субсидии таким компаниям на дальнейшее развитие [4].

Во-вторых, компаниям, придерживающимся принципов ESG с прозрачной системой управления, банки предоставляют льготные условия для кредитования по более сниженной процентной ставке. В отечественной практике можно отметить пример использования ESG-критериев в кредитовании: в 2020 году Сбербанком был предоставлен кредит АФК «Система», условия которого определялись показателями устойчивого развития. Более того, согласно информации, опубликованной Сбербанком, значительная доля российских кредитных организаций (более 30%) уже применяют ESG-факторы при оценке своих клиентов [5].

В-третьих, помимо позитивного влияния на корпоративный имидж, интеграция принципов ESG оказывает существенное воздействие на лояльность потребителей. Исследования показывают, что потребители все чаще отдают предпочтение компаниям, демонстрирующим приверженность экологически устойчивым практикам. В частности, аналитический центр НАФИ сообщает, что более 20% покупателей активно выбирают экологически чистые и ответственно произведенные товары, что подчеркивает важность ESG для укрепления взаимоотношений с клиентами [6].

В-четвертых, согласно статье 219 Налогового кодекса РФ благотворительные пожертвования в зарегистрированные социально ориентированные некоммерческие организации с 2020 года позволяет компаниям претендовать на налоговый вычет [7].

Помимо всего вышеупомянутого сегодня компании, которые следуют трендам ESG в части создания благоприятных условий труда (платят официальную заработную плату и предлагают официальное трудоустройство, проводят регулярные тренинги на сплочение коллектива, а также для роста и развития своих сотрудников, поощряют за достижения и вклад в компанию) выглядят наиболее привлекательно перед потенциальными сотрудниками [8].

Так, например, компания ПАО «Сибур Холдинг», специализирующаяся на производстве нефтехимической продукции выделяет следующие цели в области устойчивого развития (см. Рисунок 1).

Рисунок 1. Цели СИБУРа в области устойчивого развития.

Как следует из Рис. 1, в области экологии компания стремится к сокращению воздействия на окружающую среду, повышению эффективности использования ресурсов, а в области социальной сферы и корпоративной среды нацелена на развитие потенциала сотрудников и выстраивание партнерских отношений с клиентами, инвесторами и государственными органами [9].

В интегрированном отчете СИБУРа за 2023 г. отображены цели компании, их фактический результат и планы по дальнейшему развитию на 2025 г. Проведя анализ отчета, можно сделать вывод, что одним из приоритетных направлений в части развития компании является охрана окружающей среды. СИБУР стремится свести к минимуму попадание частиц пластика от производства в окружающую среду. Как следует из Рис. 2, компания во многом перевыполнила свой план. За 2023 г. СИБУРу удалось сократить водопотребление на 1,4 млн. куб. м; сократить захоронение отходов на 12,5 тыс. тонн; сократить выбросы загрязняющих веществ в атмосферу на 1,3 тыс. тонн., а также сократить сбросы загрязняющих веществ в водные объекты на 1,25 тыс. тонн.

В области снижения климатического воздействия на окружающую среду СИБУР ставил цель увеличить объем зеленой электроэнергии в 5 раз (МВт*ч) – по результатам 2023 г. компании удалось перевыполнить план более чем на 400%. Также была поставлена цель по высадке не менее 5 млн. деревьев в рамках программы «Зеленая формула», и перевыполена на 2,9% по результатам 2023 г.

Также отдельное внимание в компании уделяется и продолжает уделяться внедрению экономики замкнутого цикла и проектам по многоразовому применению и переботке конечной продукции СИБУРа. В течение 2023 года благодаря реализации инвестиционных проектов с партнерами удалось вовлечь в процесс переработки свыше 20 тысяч тонн полимерных отходов. Результатом стало производство более 250 тысяч тонн низкоуглеродной продукции, содержащей вторичное сырье или биоматериалы [10].

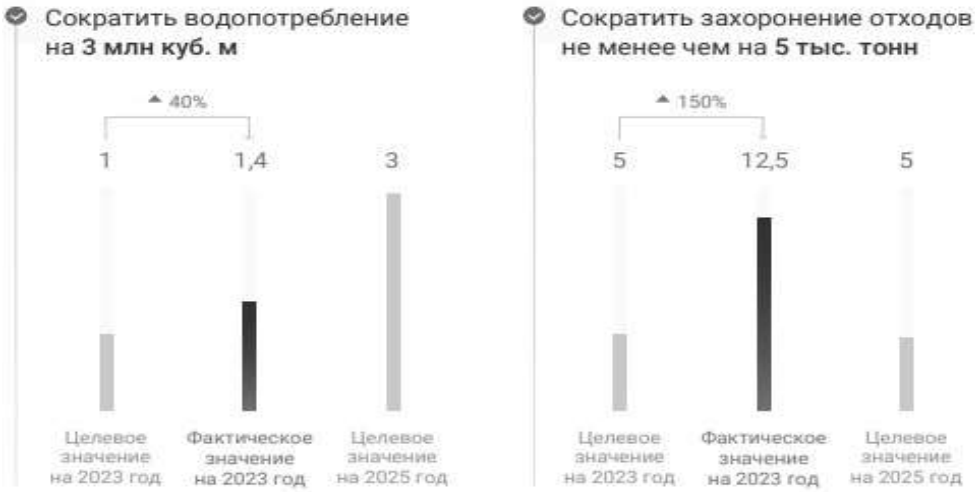


Рисунок 2. Цели СИБУР в области охраны окружающей среды.

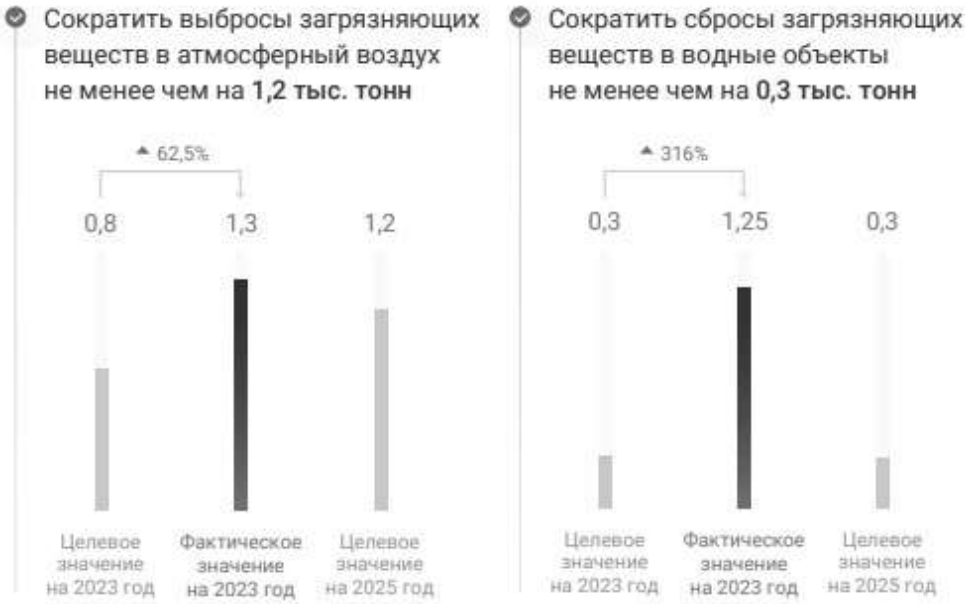


Рисунок 2. Цели СИБУР в области охраны окружающей среды.

Социальная сфера и корпоративная среда не являются исключением. В рамках управления персоналом были проведены следующие мероприятия: создано и развивается «Сообщество равных возможностей СИБУРа», налажено партнерство с Евразийским женским форумом, а также совместно с Агентством инвестиционного развития Республики Татарстан проведен форум «Роль женщин в повестке ESG», что несомненно позитивно отразилось на результатах в отчете компании (см. Рисунок 3) - уровень вовлеченности сотрудников вырос до 87,5% и более, чем на 3% увеличилась доля женщин в Правлении и высшем управленческом корпусе [10].

Рассмотрев опыт внедрения ESG-инициатив СИБУРа, можем сделать вывод, что сегодня с их внедрением компания имеет возможность наиболее эффективного развития и становится более стабильной и презентабильной на рынке для потенциальных инвесторов, сотрудников и партнеров. Например, за 2023 г. помимо роста выручки компании, наблюдается рост и по другим показателям: рост численности сотрудников и средней заработной платы по компании, уменьшение коэффициента текучести кадров, рост числа женщин в числе рукводящих должностей в компании, а также выросла энергоэффективность, потребление возобновляемой углеродной энергии и снизился коэффициент выбросов в атмосферу.

Рисунок 3. Цели СИБУР в области управления персоналом.

Таким образом, внедрение ESG-инициатив, оказывает благоприятное влияние на дальнейшее развитие компании, в том числе и на финансовые показатели, а также укрепляет доверие, формирует имидж и устойчивое будущее.

Список источников

1. Устойчивое развитие и ESG: учебник / М.С. Санталова, С.А. Сергеева, И.П. Гладилина [и др.]; под науч. ред. М.С. Санталовой. – Москва: 2024. – 366 с.

2. Официальный сайт Аналитического центра НАФИ – 71% россиян возлагают ответственность за состояние экологии на государство и бизнес – URL: https://nafi.ru/analytics/71-rossiyan-vozlagayut-otvetstvennost-za-sostoyanie-ekologii-na-gosudarstvo-i-biznes/ (Дата обращения: 12.02.2025).

3. Официальный сайт Организации Объединенных Наций – Цели устойчивого развития. – URL: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/ (Дата обращения: 12.02.2025)

4. Официальный сайт Сбербанка России – Принципы ESG: что это такое и как внедрить в бизнес? – URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/principy-esg-chto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes (дата обращения: 13.02.2025)

5. Официальный сайт Сбербанка России – Сбербанк открыл кредитную линию АФК «Система» на 10 млрд. руб. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=cd726c6b-266e-4f82-8e1b-5d9b460dd55e&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS (дата обращения: 13.02.2025)

6. Официальный сайт Аналитического центра НАФИ – Исследование об отношении россиян к экотоварам и экомаркировке. – URL: https://nafi.ru/analytics/nafi-i-ekologicheskiy-soyuz-issledovanie-ob-otnoshenii-rossiyan-k-ekotovaram-i-ekomarkirovke-/?ysclid=m7348gbfxc791625391 (дата обращения: 13.02.2025)

7. Консультант Плюс – НК РФ Ст. 219. Социальные налоговые вычеты. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/946cbfc58c05e1392615a251973beb32dc79f94e/?ysclid=m768qr0832393979889 (дата обращения: 14.02.2025)

8. Вовченко Н.Г. Реализация ESG-принципов в стратегии устойчивого развития экономики России: монография / Н.Г. Вовченко, Н.Г. Кузнецов, Е.Н. Алифанова [и др.]; под ред. д.э.н., проф. Е.Н. Макаренко, д. геогр. н., проф. С.В. Бердникова. – Ростов-на-Дону: 2022. – 508 с.

9. Официальный сайт СИБУР – Устойчивое развитие. – URL: https://www.sibur.com/ru/sustainability/ (дата обращения: 14.02.2025)

10. Интегрированный отчет СИБУРа за 2023 г. – URL: nlqa2xukffsaglszm9ljvj8ax70m8ev9.pdf (дата обращения: 12.02.2025).

Сведения об авторах

Александров Георгий Александрович, аспирант, Казанский (Приволжский) Федеральный Университет, г. Казань, Россия

Научный руководитель

Губайдуллина Татьяна Николаевна, д.э.н., доцент, Казанский (Приволжский) Федеральный Университет, г. Казань, Россия

Information about the author

Alexandrov Georgiy Aleksandrovich, PhD Student, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

Scientific supervisor

Gubaidullina Tatiana Nikolaevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia