JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

№4, 2026

SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL

ISSN 2782-4586

DOI 10.26118/2782-4586.2026.18.90.086

JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT

2026, no.4

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: April, 2026. 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

2026, № 4

DOI 10.26118/2782-4586.2026.18.90.086

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 иститута 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 иститута 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: 30.04.2026. 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

Лепнухов С. В.
Сравнительный анализ цифрового и интернет-маркетинга как направлений маркетинговой деятельности компаний в экономике нового типа……...……..9-11

Курилов Д.С.
Институциональная трансформация технологической кооперации в нефтегазовом комплексе России в условиях санкционного давления…….……12-19

Корнеева Т.А., Рудина Т. В., Королев А. А.
Алхимия капитала: системный анализ и сценарное прогнозирование роли швейцарского аффинажа золота в глобальной теневой финансовой системе……..…..20-37

Лаврусь В. В., Кручинкина Ю.Ю., Королев А. А.
Наркокартели Колумбии в эпоху технологической сингулярности: децентрализованные автономные организации как новая парадигма криминального суверенитета…….38-54

Ладыженская Т. П., Коркина К.Ю., Мороз Н. А.
Креативная экономика в Югре: тренды, вызовы и стратегические перспективы диверсификации ресурсодобывающего региона……55-62

Головань С. А., Тетенькина В. В.
Сравнительный анализ эффективности чат-интерфейсов искусственного интеллекта при формировании инвестиционного портфеля на основе данных фондового рынка……63-71

Урусова А. Б., Урусова Д. И.
Финансовые аспекты формирования механизма управления АПК региона……..72-79

Хахаева А. С.
Устойчивость Арктики: какие проблемы должна решать региональная экономическая политика……..……80-85

Ерёмкина Т. В., Ануфриева Е. М., Александрова Л.Ю.
Формирование модели оценки эффективности управления проектной группой…….86-96

Скорниченко Н. Н.
Роль малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний в коммерциализации научно-технических разработок……..97-108

Липсман Л. И.
Анализ моделей финансирования систем здравоохранения и их применяемость для России……..109-118

Оруч Т. А., Чебан М. А., Сумарокова А. Р.
Научно-популярный туризм как фактор активизации регионального технологического развития…….…..119-130

Василенкова Н. В.
Эволюция механизмов государственно-частного партнерства в контексте обеспечения промышленного суверенитета…….……..131-134

Василенкова Н. В.
Промышленные кластеры как инструмент обеспечения промышленного суверенитета……...…….135-138

Василенкова Н. В.
Цифровая трансформация как условие промышленного суверенитета России……...139-143

Панфилова Е.Е.
Стратегическое управление развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов: интеграция, кооперация и комплаенс-контроль……..…..144-153

Панфилова Е. Е., Гришина Т. В.
Управление креативными индустриями в цифровой экономике: интеграция брендинга, дизайна и маркетинговых стратегий……...154-162

Игонтов В. С., Крючкова Н. А.
Категории «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» в рамках стратегий взаимодействия с клиентом……..….163-170

Городилов К.А.
Текущие мировые тенденции реализации целей устойчивого развития ООН в нефтегазовом секторе…….171-177

Петрашко А.Г.
Экономико-экологические риски в сфере туризма……..178-180

Махненко С. И., Оганесян М. О.
Анализ структуры распределения собственности в Краснодарском крае…….181-185

Кувшинов М.С.
Развитие сектора услуг в предпринимательской деятельности…….186-192

Айтов В. В., Ковалевский В.В.
Кооперация малых форм хозяйствования как инструмент расширения экспорта продукции АПК на рынки стран-партнёров в условиях трансформации внешнеторговой политики…….193-199

Дробязко Н. С., Зонов А. А., Голованёв А. В
Налоговые особенности и их влияние на результативность налогового менеджмента в аграрной отрасли Краснодарского края……...200-209

Суслов Е. Ю., Вержбицкая А. И.
Искусственный интеллект в управлении проектами: опыт внедрения и перспективы……210-216

Супранович А. Д.
Цифровая трансформация государственных услуг: анализ эффективности портала «Госуслуги»……..……..217-223

Минкин А. В., Петрова О.А.
Импортозамещение в театральной отрасли: разработка и эффективность Android-приложения…….224-230

Соцкова С. И., Михайлова О. Н., Королев А. А.
Финансовая парадигма лотерейного бизнеса в Колумбии: феноменология иллюзорного обогащения в контексте системной социальной депривации…….231-248

Киреев П. Н., Роганян С. А.
Банки развития как разновидность институтов развития……...……249-251

Кочеткова Е. Н.
Оценка качества жизни населения в регионах Енисейской Сибири: сравнительный анализ и факторы дифференциации…….252-263

Петухова А. А., Янгель Д. А., Гулякин Д.В.
Экономическая эффективность экспериментальных исследований при реконструкции исторических зданий……264-270

Мерлинкин Д.Ю.
Ограниченное использование МСФО российскими страховыми компаниями как препятствие на пути обеспечения их информационной прозрачности…….271-273

Маркелова Ю. В.
Экономические расчеты к анализу управленческой деятельности предприятия……274-280

Александрова Л.Ю., Александрова О. С., Еремкина Т. В.
Организация и оптимизация взаимодействия HR- и PR-служб…….281-289

Абрамов В.И., Романенков В. С.
Преодоление ограничений монетарных метрик в стратегическом планировании развития территорий……..290-298

Айтов В. В., Ковалевский В. В.
Оценка эффективности государственных программ поддержки экспорта продукции АПК для субъектов малого агробизнеса: региональный аспект……299-305

Лазуткина М. В., Юрасова И. О.
Сравнительный анализ реструктуризации баланса: переход от МСФО 4 к МСФО 17……306-309

Лаврикова Н. И., Камчатова Е. Ю., Лаврикова В. В.
Философия экономики: теоретико-методологическая концепция инновационного развития на основе верификации экономических знаний…….……...310-316

Тверье О. Б.
Анализ состояния российской промышленности с точки зрения перспектив инвестирования в ее развитие ……317-323

Акбашева Д. М., Исакова З. Т., Кочкарова М. С.
Современные модели диагностики банкротства……324-327

Кульчицкая Е. В., Белоусов К. Ю., Спиридонова Н. В.
Общеорганизационный мониторинг стрессогенности как комплекс мер по управлению организационным стрессом…….328-338

Биджиева А. А., Татаркулова А.А.
Системный подход как основа междисциплинарных исследований в цифровую эпоху……....339-343

Игнатьев С. В.
Интенсификация мировой экономики: тенденции, закономерности, возможности….344-353

Никогосян А. Н.
Особенности корпоративного управления и участие в ESG-деятельности……..….354-359

Суслов Е. Ю., Зелинский А. А.
Эволюция и современные проблемы позиционирования предприятий: стратегический, маркетинговый и коммуникационный подходы…….....360-367

Аристова И.Ю., Федорова Т.А., Жадаев Д.С.
Математическое моделирование и информационные технологии как основа современных систем управления…….…….368-374

Глубокова Л. Г., Доменко Ю. Ю., Чередниченко В. Ф.
Экономические показатели устойчивого развития Арктики……..…375-379

Игнатьев О.А.
Консультационные услуги в управлении стратегическими ресурсами организации...380-386

Евдокимов М. В.
Региональная экономическая политика поддержки малого и среднего предпринимательства в Московской области: проблемы, инструменты, направления развития……..387-400

Беденко А.Е.
Мелиорация как инструмент минимизации климатических рисков в растениеводстве…….….401-407

Иванова В. И., Федин О. М.
Роль таможенных терминалов в совершенствовании коммерческих операций международной торговли……..…….408-412

Ноговицына С. П., Федорова Н. А.
Анализ конкурентной среды стартапа на локальном рынке персонализированного питания……413-418

Кондрашов С. В., Кызлаков К. А., Андриевских М. В.
Технологии политического манипулирования общественным сознанием в сети интернет и их экономические выгоды…….……419-425

Кондрашов С. В., Кызлаков К. А., Андриевских М. В.
Анализ действующих практик применения антикоррупционного экономического комплаенса в США, Франции и Китае…….…….426-431

Поликанова А. Р.
Кризис транспортного рынка Российской Федерации: правовой и экономический аспект……...…432-435

Гасанова З.Б., Суворова Е. В.
Исследование взаимосвязи стратегий поведения в конфликте и эмоционального интеллекта сотрудников в менеджменте…….436-441

Тагавердиева Д. С., Юсупов Р. Р., Абдулвагидов А. Г.
Анализ влияния цифровизации на эффективность управления предприятием……442-447

Гурбанова А., Гасанова Г., Алиева М.
Цифровая трансформация как драйвер устойчивого развития……..448-460

УДК 339.138
DOI 10.26118/2782-4586.2026.65.59.058

Лепнухов Сергей Владимирович
Московский инновационный университет

Сравнительный анализ цифрового и интернет-маркетинга как направлений маркетинговой деятельности компаний в экономике нового типа

Аннотация. В эпоху цифровизации маркетинговая деятельность компаний трансформируется под воздействием стремительно развивающихся цифровых технологий. Для успешного использования этих технологий в маркетинговой деятельности фирм требуется дальнейшее формирование прочной теоретической базы цифрового маркетинга, которая выступает фундаментом для дальнейшего практического использования полученных знаний. В частности, важным вопросом выступает разграничение основных понятий, относящихся к цифровому маркетингу, а также определение его составных компонентов, поскольку в научной литературе по-прежнему можно встретить ошибочные представления в отношении содержания и структуры цифрового маркетинга. В настоящей статье анализируются отличительные признаки цифрового и интернет-маркетинга, которые между собой тождественными не являются. По итогам проведенного исследования делается вывод о том, что интернет-маркетинг является составной частью цифрового маркетинга, завязанной исключительно на средствах интернета, в то время как цифровой маркетинг – это обобщающее понятие, включающее в себя все формы и виды маркетинговой деятельности, в которой используются цифровые технологии.

Ключевые слова: маркетинг, интернет-маркетинг, цифровой маркетинг, цифровые технологии

Lepnukhov Sergey Vladimirovich
Moscow Innovative University

A comparative analysis of digital and internet marketing as areas of marketing activity for companies in a new type of economy

Annotation. In the digital age, companies' marketing activities are being transformed by rapidly evolving digital technologies. The successful implementation of these technologies in their marketing efforts requires further development of a solid theoretical basis for digital marketing, which serves as the foundation for the practical application of this knowledge. In particular, distinguishing between the key concepts related to digital marketing and defining its constituent components is an important issue, as misconceptions regarding the content and structure of digital marketing remain prevalent in the academic literature. This article analyzes the distinctive features of digital and internet marketing, which are not synonymous. The study concludes that internet marketing is a component of digital marketing that relies exclusively on the internet, while digital marketing is an umbrella term encompassing all forms and types of marketing activities that utilize digital technologies.

Keywords: marketing, internet marketing, digital marketing, digital technologies

Цифровой маркетинг (англ. *Digital Marketing*) представляет собой обобщающий для различных видов маркетинга термин, подразумевающий использование цифровых каналов и технологий для расширения охвата аудитории, привлечения новых клиентов и удержания старых [5, с. 76; 9, с. 72]. Основными целями цифрового маркетинга выступают продвижение бренда и/или его товаров и услуг и, как следствие, наращивание сбыта [1, с. 9]. Для реализации этой цели используется широкий набор различных методик и инструментов, все из которых связаны с цифровым пространством [8, с. 137]. Многие

авторы отмечают, что одним из фундаментальных принципов цифрового маркетинга выступает ориентация на клиента (клиентоориентированность) [*см., напр.:* 3, с. 6; 12, с. 65].

Интернет-маркетинг (англ. *Internet Marketing*) охватывает стратегии и методы, используемые для организации продвижения и сбыта товаров и услуг в интернет-среде. Иными словами, средства маркетинга используются, чтобы сбывать продукцию покупателям в интернете и поддерживать / развивать с ними отношения в онлайн-пространстве [7, с. 235; 10, с. 115].

В некоторых публикациях можно встретить отождествление цифрового и интернет-маркетинга [*см., напр.:* 4, с. 191]. Подобный подход рождается из того, что оба данных направления деятельности нацелены на привлечение текущих и потенциальных клиентов к приобретению товаров и услуг в рамках цифрового пространства и с помощью электронных (компьютерных) технологий. Тем не менее, по нашему мнению, два данных понятия следует разграничивать как общее и частное.

Интернет-маркетинг следует считать более узким понятием и составной частью общей системы цифрового маркетинга. От цифрового маркетинга он обладает следующими отличительными свойствами:

1. Его основной сферой приложения выступает пространство интернета, где находятся все доступные ему каналы коммуникации и инструменты продвижения и сбыта.
2. Основные инструменты, используемые в интернет-маркетинге (поисковая оптимизация (англ. *Search Engine Optimization*; SEO) и реклама в поисковых системах (англ. *Search Engine Advertising*; SEA) (объединяются в единый комплекс маркетинга в поисковых системах (англ. *Search Engine Marketing*; SEM) [6], создание веб-сайтов, маркетинг в социальных сетях (англ. *Social Media Marketing*; SMM), контент-мейкинг, маркетинг по электронной почте (англ. *Email Marketing*), продвижение с помощью партнерских систем вебмастеров (партнерский маркетинг – англ. *Affiliate Marketing*) и т.д.), завязаны на использовании интернета. Веб-сайт и страницы в социальных сетях, в частности, являются одними из основных точек приложения усилий интернет-маркетологов, поскольку именно они являются основными генераторами трафика и наращивания конверсии.

Цифровой маркетинг является более широким понятием, обобщающим для всех видов маркетинга, в котором применяются цифровые технологии. Он включает в себя и интернет-маркетинг. Основными признаками, позволяющими отграничивать цифровой маркетинг от маркетинга в интернете, выступают следующие:

1. Используется не только интернет, но и все другие цифровых каналы (мобильные устройства, смарт-телевидение, электронные билборды и т.д.) Все они интегрируются в единую систему, чтобы эффективно, согласованно и бесшовно взаимодействовать с потребителями.
2. Степень достижения целевой аудитории (ЦА) у цифрового маркетинга значительно шире, чем у маркетинга в интернете.
3. Задействуется большой спектр цифровых технологий, включая искусственный интеллект (ИИ – англ. *Artificial Intelligence*; AI), машинное обучение (англ. *Machine Learning*; ML), виртуальная реальность (англ. *Virtual Reality*; VR), дополненная реальность (англ. *Augmented Reality*; AR) и т.д. [11, с. 92]

Таким образом, цифровой и интернет-маркетинг нельзя признавать синонимичными понятиями. Цифровой маркетинг – это более широкая сфера, в которую интернет-маркетинг включается в качестве составной части.

Список источников

1. Амирова Д.Р., Духанина Е.В., Зубков А.Б., Коробкова Н.А., Николаев Б.В. Цифровой маркетинг: учебник. – М.: МУИВ, 2024. – 141 с.
2. Дербинская Е.А. Идентификация элементов цифрового маркетинга как маркетинговых активов // Научный потенциал молодежи – будущему Беларуси: материалы XIII международной молодежной научно-практической конференции. В 3-х ч. Ч. 2. –

Пинск: ПолесГУ, 2019. – С. 133-134.

3. Кирилова А.В. Современные приемы визуализации // Вестник науки. 2020. Т. 3. № 9 (30). С. 4-7.

4. Колосова Д.М., Кузьмин К.А., Лебедь В.Е. Основы цифрового маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. Т. 11-1 (93). С. 191-194.

5. Кравченко В.О., Крюкова А.А. Понятие цифрового клиента в российском бизнесе // Проблемы экономики и менеджмента. 2017. № 1 (65). С. 76-80.

6. Лазарева Т. Что такое SEO, SMM, SEA, SMO, SEM и в чем различие между ними? // Serptop. 21.04.2023. URL: https://serptop.ru/blog/chto-takoe-seo-smm-sea-smo-sem-i-v-chem-razlichie-mezhdu-nimi/ (дата обращения: 23.12.2025).

7. Мурадян А.Х. Разработка онлайн-платформы для оформления страниц сообществ социальной сети «ВКонтакте» // Вестник науки. 2018. Т. 2. № 9 (9). С. 235-236.

8. Носова Т.А. Цифровой маркетинг как инструмент продвижения художников // Образование. Наука. Культура: сборник научных статей Материалов международного научного форума. – Гжель: ГГУ, 2019. – С. 137-140.

9. Погодин Д.В. Элементы цифрового маркетинга в сфере ритейла // Меридиан. 2019. № 14 (32). С. 72-74.

10. Прохорова А.М. Основные понятия и инструменты интернет-маркетинга // Наука и современность. 2016. № 46. С. 114-118.

11. Тюрина Д.А., Гайдук А.Е. Цифровой маркетинг: стратегии и инструменты для успешного онлайн-продвижения // Индустриальная экономика. 2023. № 4. С. 90-94.

12. Щегорцов В.А. Интернет-маркетинг и туристический бизнес в современной цифровой экономике // Научный вестник МГИИТ. 2018. № 3 (53). С. 62-69.

Сведения об авторе

Лепнухов Сергей Владимирович, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Lepnukhov Sergey Vladimirovich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia

УДК 338.45:620.9:339.5
DOI 10.26118/2782-4586.2026.95.53.059

Курилов Данил Сергеевич
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Институциональная трансформация технологической кооперации в нефтегазовом комплексе России в условиях санкционного давления

Аннотация. В статье исследуется качественная трансформация моделей технологической кооперации в российском нефтегазовом комплексе под влиянием санкционных ограничений 2014-2024 гг. На основе синтеза неоинституциональной теории и ресурсного подхода автором разработана и предложена оригинальная институциональная матрица технологической кооперации, классифицирующая формы взаимодействия по двум ключевым признакам: типу создаваемого блага (частное, кооперационное, публичное) и ведущему субъекту координации (рынок, фирма, государство). Обоснован тезис о формировании качественно новой институциональной модели – государственно-частного технологического партнерства (ГЧТП), обладающей максимальной устойчивостью к изменениям внешней среды и ориентированной на создание публичных благ в сфере технологического суверенитета. Эмпирическая верификация матрицы на примере конкретных технологических направлений подтвердила сдвиг траекторий кооперации от рыночных форм к квази-интеграционным институтам и ГЧТП. Обосновывается вывод о том, что новая архитектура кооперации носит не временный адаптивный, а долгосрочный структурный характер, закладывая основы для новой модели развития отрасли до 2030 года.

Ключевые слова: нефтегазовый комплекс, трансфер технологий, технологическая кооперация, санкции, технологический суверенитет, государственно-частное технологическое партнерство

Kurilov Danil Sergeevich
Saint Petersburg State University of Economics

Institutional transformation of technological cooperation in the Russian oil and gas sector under sanctions pressure

Abstract. The article examines the qualitative transformation of technological cooperation models in the Russian oil and gas sector under the influence of sanctions restrictions in 2014–2024. Based on the synthesis of neo-institutional theory and the resource-based view, the author develops and proposes an original institutional matrix of technological cooperation. This matrix classifies forms of interaction according to two key criteria: the type of good created (private, club, public) and the leading coordination subject (market, firm, state). The thesis about the formation of a qualitatively new institutional model – the public-private technological partnership (PPTP) – is substantiated. This model possesses maximum resilience to changes in the external environment and is focused on creating public goods in the sphere of technological sovereignty. Empirical verification of the matrix using specific technological areas (hydraulic fracturing technologies, rotary steerable systems, software, liquefied natural gas projects) confirmed a shift in cooperation trajectories from market-based forms towards quasi-integrative institutions and PPTP. It is concluded that the new cooperation architecture is not a temporary adaptive measure but a long-term structural one, laying the foundation for a new industry development model up to 2030.

Keywords: oil and gas complex, technology transfer, technological cooperation, sanctions, technological sovereignty, public-private technological partnership

Введение

Современный этап развития глобальной энергетики характеризуется наложением двух фундаментальных процессов. С одной стороны, это объективное усложнение условий добычи, требующее перехода к освоению арктического шельфа и трудноизвлекаемых

запасов (ТРИЗ), что невозможно без передовых технологий [8; 14]. С другой стороны, это реконфигурация глобальных цепочек создания стоимости под влиянием геополитических факторов [13; 15]. Для российского нефтегазового комплекса (НГК), сохраняющего системообразующую роль в национальной экономике, данные процессы проявились в форме изменения условий доступа к зарубежным технологиям, что обусловило необходимость пересмотра сложившихся механизмов технологического развития [3; 5; 6].

Классические теории межфирменного взаимодействия (теория трансакционных издержек, ресурсная теория) традиционно рассматривают технологические партнерства как инструмент оптимизации транзакций и доступа к комплементарным активам [1; 11]. Однако изменение внешних условий 2014–2024 гг. создало ситуацию, в рамках которой функции партнерств претерпевают существенную трансформацию. Из инструмента оптимизации они превращаются в инструмент обеспечения технологической независимости. Это порождает научную проблему, требующую переосмысления роли кооперации в формировании национального инновационного цикла.

Цель данной статьи на основе синтеза современных теорий и анализа эмпирических данных выявить эволюцию и предложить теоретически обоснованную систематизацию моделей технологического партнерства, а также обосновать тезис о формировании качественно новой институциональной модели государственно-частного технологического партнерства (ГЧТП) как значимой формы кооперации в современных условиях.

Теоретико-методологические основания анализа

Для понимания логики трансформации необходим синтез трех взаимодополняющих теоретических подходов.

Теория транзакционных издержек в интерпретации О. Уильямсона объясняет выбор между рынком, гибридными формами (партнерствами) и иерархией (внутрифирменной координацией) в зависимости от трех ключевых характеристик транзакции: специфичности активов, неопределенности и частоты совершения сделок [1; 11]. В нефтегазовой отрасли, где специфичность активов (уникальное оборудование, специализированное программное обеспечение) традиционно высока, изменение внешних условий повышает параметр неопределенности, что, согласно данной теории, может подталкивать фирмы к движению в сторону иерархии (собственные НИОКР, развитие дочерних обществ).

Ресурсная теория фирмы и ее развитие в концепции динамических способностей (Д. Тис, Дж. Барни) фокусируются на том, что устойчивое конкурентное преимущество обеспечивается уникальными, сложно имитируемыми ресурсами и компетенциями [2; 12]. В условиях ограничения доступа к внешним ресурсам партнерства становятся механизмом создания новых компетенций путем комбинации возможностей, рассредоточенных между различными отечественными игроками – корпорациями, научными институтами, малыми инновационными предприятиями.

Неоинституционализм и теория сетей (У. Пауэлл) позволяют выйти за рамки анализа отдельных транзакций и рассмотреть формирование устойчивых институциональных структур, координирующих деятельность множества акторов [4; 9]. В контексте данного исследования особую значимость приобретает концепция «квази-интеграции», описывающая устойчивые формы межфирменной координации, не предполагающие слияния капиталов, но создающие механизмы согласования интересов и снижения оппортунизма.

Применение данного теоретического синтеза позволяет ввести понятие «устойчивость к внешним воздействиям» (применительно к рассматриваемой проблематике) как способность конкретной организационной формы взаимодействия обеспечивать сохранение доступа к критическим технологиям и их воспроизводство в условиях изменения внешней среды, нарушающего сложившиеся цепочки поставок и кооперации.

Институциональная матрица технологической кооперации

Обобщение теоретических подходов и эмпирических данных позволило разработать авторскую институциональную матрицу (рисунок 1). В отличие от существующих классификаций, она вводит два новых измерения, позволяющих оценить качественные характеристики форм кооперации.

Типы создаваемых благ. В основу классификации положена неоинституциональная типология благ, различающаяся по степени доступности и характеру присвоения результатов кооперации [7; 10]:

- Частное благо характеризуется конкурентностью в потреблении и исключительностью доступа (результаты собственных НИОКР, лицензируемые технологии).
- Кооперационное благо доступно ограниченному кругу участников, объединенных в партнерство или консорциум.
- Публичное благо характеризуется низкой конкурентностью и исключительностью. В контексте настоящего исследования в качестве публичного блага рассматривается технологический суверенитет как состояние национальной экономики, обеспечивающее устойчивость к внешним воздействиям.

Ведущие субъекты координации. Вторым классификационным измерением выступает ведущий субъект координации, определяющий доминирующий механизм согласования экономической деятельности участников:

- Рынок: взаимодействие опосредуется ценовым механизмом и осуществляется на основе свободных двусторонних контрактов.
- Фирма (внутрифирменная координация): взаимодействие регулируется административными командами и отношениями субординации.
- Государство: использует властно-принудительные и стимулирующие механизмы (бюджетное финансирование, налоговое стимулирование, создание стандартов, формирование институтов развития).

Рисунок 1 – Институциональная матрица технологической кооперации в нефтегазовом секторе РФ. Источник: составлено автором

Предложенная в матрице градация уровней устойчивости к внешним воздействиям базируется на комплексном анализе трех групп факторов, определивших реакцию отраслевой экосистемы на изменения условий деятельности в период 2014-2024 гг.:

- Степень зависимости от иностранных поставщиков технологий и комплектующих, оцениваемая на основе отраслевой статистики.
- Наличие или отсутствие институциональных механизмов, обеспечивающих относительную автономию от внешних изменений.
- Способность формы кооперации к созданию публичных благ (технологического суверенитета) в условиях ограничений.

Эмпирическая верификация: траектории движения по матрице

Для обоснования тезиса о трансформации моделей кооперации проанализируем траектории движения ключевых технологических направлений по квадрантам матрицы в период 2014-2025 гг.

Технологии гидроразрыва пласта (ГРП). До 2014 года сектор ГРП находился в квадранте I (рыночный обмен) с долей импортных услуг 40-52% и практически полной зависимостью от импортного оборудования (флоты ГРП 98-99%) [5]. Изменение условий деятельности в 2022 году привело к трансформации этой модели. Ответом стало движение в квадранты V (открытые инновации) и VI (квази-интеграция): создание отечественного флота ГРП на базе ФНПЦ «Титан-Баррикады» (кооперация с «Газпромом» и «Газпром нефтью»), формирование консорциумов по разработке компонентов, активное участие ИНТИ в стандартизации и верификации отечественных решений.

Роторные управляемые системы (РУС). Сегмент РУС до 2022 года практически полностью (90-95%) находился в квадранте I (импорт оборудования). К 2024 году, по данным отраслевого мониторинга, доля импорта сократилась до 10% [3]. Это стало результатом движения в квадрант II (собственные НИОКР компаний «РУС-120-GT» от АО «НСК», «РУС-ГМ-195» от НПП «Буринтех») и квадрант V (кооперация с малыми инновационными предприятиями и научными центрами).

Программное обеспечение для геологического моделирования. Зависимость от западного ПО (Petrel, Eclipse) до 2022 года превышала 90% [6]. В 2024 году затраты ТЭК на ПО достигли 150 млрд рублей, из которых 90% пришлось на отечественные решения. Траектория движения из квадранта I в квадранты II (собственные разработки: «ПАНГЕЯ», «GeoplatPro», «tNavigator») и V (кооперация с ИТ-компаниями, открытые платформы).

Проект «Ямал СПГ». Изначально проект находился в квадранте IV (совместное предприятие с западными партнерами, западные технологии сжижения). После изменения внешних условий произошло движение в квадрант IX (ГЧТП). Государство через ВЭБ.РФ и механизмы Инвестиционного фонда РФ выступило соинвестором, обеспечив финансирование инфраструктурной составляющей проекта, что позволило завершить строительство завода и впоследствии обеспечить возможность апробации и внедрения отечественной технологии сжижения «Арктический каскад» на 4-й линии завода.

Новые институциональные формы: квази-интеграция и государственно-частное технологическое партнерство

Анализ постсанкционного периода позволяет зафиксировать формирование двух качественно новых институциональных моделей, ранее не доминировавших в отраслевой практике, но приобретающих ключевое значение в условиях перестройки технологического ландшафта.

1. Квази-интеграционные институты (Квадрант VI)

Данная модель представляет собой институты, которые не являются ни рыночными посредниками, ни корпоративными структурами, но выполняют функции системной координации и стандартизации, ранее осуществлявшиеся глобальными технологическими лидерами. Эталонным примером выступает Институт нефтегазовых технологических инициатив (ИНТИ), созданный в 2020 году при поддержке Министерства энергетики РФ. ИНТИ формирует единые отраслевые стандарты, организует процедуры технологической

верификации отечественной продукции, аккумулирует запросы компаний и транслирует их производителям. С позиций неоинституциональной экономики, деятельность ИНТИ направлена на снижение транзакционных издержек координации между разрозненными игроками и создание унифицированных «правил игры», необходимых для формирования нового технологического ландшафта. Подобные институты отсутствовали в структуре отрасли в предшествующий период, и их появление является институциональной инновацией в ответ на изменившиеся внешние условия. К 2024 году ИНТИ разработано более 250 отраслевых стандартов, проведено свыше 1500 оценок соответствия, а более 50 стандартов признаны иностранными партнерами из стран СНГ, Ближнего Востока и Северной Африки.

2. Государственно-частное технологическое партнерство (ГЧТП, Квадрант IX)

Наиболее значимым результатом эволюции является формирование гибридной модели, определяемой в рамках данного исследования как государственно-частное технологическое партнерство (ГЧТП). Под ГЧТП понимается основанное на долгосрочном стратегическом целеполагании взаимодействие государства и бизнеса, при котором государство принимает на себя функции соинвестора, координатора и гаранта в проектах, направленных на создание, внедрение и коммерциализацию критических технологий, обеспечивающих национальный технологический суверенитет. Верификация модели ГЧТП подтверждается анализом конкретных инструментов и проектов, реализованных в постсанкционный период, которые можно классифицировать по конфигурации участия государства.

Финансово-инвестиционная конфигурация: государство как соинвестор и гарант

Ключевым инструментом данной конфигурации выступает «Фабрика проектного финансирования», созданная государственной корпорацией развития «ВЭБ.РФ». Данный механизм представляет собой инструмент синдицированного кредитования крупных инвестиционных проектов (стоимостью от 3 млрд рублей, сроком до 20 лет) на принципах государственно-частного партнерства, где на 1 рубль средств ВЭБ.РФ приходится 3 рубля частных инвестиций. Этот инструмент был применен при финансировании инфраструктурной составляющей проекта «Ямал СПГ» (железнодорожная линия Бованенково-Сабетта) общей стоимостью свыше 113 млрд рублей.

Другим примером выступает создание венчурных фондов с государственным участием, таких как фонд «Новая индустрия» (New Industry Ventures) с участием «Газпром нефти», «Газпромбанка», Российской венчурной компании (РВК) и «ВЭБ Инновации». В данной модели государство (через РВК и ВЭБ.РФ) сигнализирует рынку о стратегической значимости технологического направления и снижает инвестиционные риски для частных соинвесторов, выступая в роли долгосрочного инвестора.

Институционально-интеграционная конфигурация: государство как координатор и создатель платформ

Показательным примером является созданный в 2025 году в Республике Татарстан Нефтехимический консорциум «Идел-Полихим», объединивший 15 предприятий, вузов и научных организаций для совместного выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и производственных работ. Дорожная карта его создания утверждена на заседании Совета директоров АО «Татнефтехиминвест-холдинг» под председательством руководства Республики Татарстан. Цель консорциума заключается в координации взаимодействия участников для выполнения приоритетных НИОКР и оказание комплексных услуг от разработки до производства химических реагентов.

Принципиально иная модель ГЧТП реализуется в Тюменской области с 2024 года на базе регионального нефтегазового кластера и основана на механизме «технологического брокера». Суть механизма заключается в том, что нефтегазовая компания через кластер выделяет средства на НИОКР и создание опытного образца, получая при этом возможность оперативно провести его испытания на консолидированных в регионе полигонах. За первый

год работы по данной модели было реализовано порядка 10 проектов, что позволило сократить путь технологии от разработки до внедрения. Ключевая особенность модели состоит в том, что государство в лице региона создает институциональную инфраструктуру, консолидируя ресурсы, включая испытательные полигоны, экспертизу, меры поддержки на различных стадиях технологического развития, и выступает гарантом для заказчика и разработчика, снижая тем самым транзакционные издержки и информационную асимметрию.

Регуляторно-стимулирующая конфигурация: государство как создатель особых условий

Проект освоения Приразломного месторождения на арктическом шельфе демонстрирует использование налоговых льгот как инструмента государственного партнерства. Предоставление нулевой ставки НДПИ на первые 35 млн тонн нефти, освобождение от налога на имущество и применение льготных ставок экспортной пошлины позволили обеспечить экономическую рентабельность проекта в сложных климатических и геологических условиях.

Заключение

Проведенный анализ позволяет зафиксировать ключевой тренд институциональной трансформации технологической кооперации в российском нефтегазовом комплексе, заключающийся в сдвиге траекторий взаимодействия из левых в правые квадранты предложенной матрицы. Изменение внешних условий в период 2014-2022 гг. привело к существенному сужению возможностей для реализации модели, основанной на рыночном обмене и сетевых альянсах с западными партнерами. Ответом на изменение внешних условий стало формирование и усиление роли институтов, обладающих высокой устойчивостью к внешним воздействиям и ориентированных на создание кооперационных и публичных благ.

Центральное место в новой архитектуре занимают:

- Квази-интеграционные институты, выполняющие функции системной координации и стандартизации, ранее осуществлявшиеся глобальными технологическими лидерами.
- Гибридная модель государственно-частного технологического партнерства (ГЧТП), в рамках которой государство выступает не только регулятором, но и ключевым субъектом координации, принимая на себя функции соинвестора, гаранта спроса и создателя благоприятных институциональных условий для реализации стратегически значимых технологических проектов.

Выявленная трансформация носит не временный адаптивный, а долгосрочный структурный характер. Она закладывает основы для новой модели развития отрасли на период до 2030 года и далее, в рамках которой технологический суверенитет формируется через целенаправленное институциональное проектирование, сочетающее рыночные стимулы, корпоративные стратегии и активную государственную политику.

Список источников

1. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.
2. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99-120.
3. Галицкая Ю.Н., Кужим К.М. Развитие нефтегазового сектора в условиях санкций // Economy and Business: Theory and Practice. – 2025. – № 3 (121). – С. 56-60.
4. Крюков В.А. Нефтегазовый комплекс: институциональные аспекты развития. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2021. – 364 с.
5. Петренко В.Е. Развитие технологий гидроразрыва пласта в России: текущее состояние и вызовы // Нефтяное хозяйство. – 2023. – № 5. – С. 34-39.

6. Технологический трансфер в ТЭК: модели и механизмы / отв. ред. И.А. Соловьева. – СПб.: Наука, 2020. – 198 с.
7. Buchanan J.M. An Economic Theory of Clubs // Economica. – 1965. – Vol. 32, No. 125. – P. 1–14.
8. Dmitrieva D., Romasheva N. Sustainable Development of Oil and Gas Potential of the Arctic and Its Shelf Zone: The Role of Innovations // Journal of Marine Science and Engineering. – 2020. – Vol. 8, Issue 12. – 1003.
9. Powell W.W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Research in Organizational Behavior. – 1990. – Vol. 12. – P. 295-336.
10. Samuelson P.A. The Pure Theory of Public Expenditure // Review of Economics and Statistics. – 1954. – Vol. 36, No. 4. – P. 387-389.
11. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. – New York: Free Press, 1985. – 450 p.
12. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
13. Rafikova S.Y. Sanctions and global supply chains: challenges and opportunities // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2025. – Т. 8, № 8 (89). – С. 8–15.
14. Samylovskaya E., Makhovikov A., Lutonin A., Medvedev D., Kudryavtseva R.-E. Digital Technologies in Arctic Oil and Gas Resources Extraction: Global Trends and Russian Experience // Resources. – 2022. – Vol. 11, No. 3. – 29. – URL: https://www.mdpi.com/2079-9276/11/3/29 (дата обращения: 10.03.2026).
15. Pascual C. Geopolitical fragmentation is reshaping global energy markets // S&P Global / Zawya. 2025. — URL: https://www.zawya.com/projects/oil-and-gas/geopolitical-fragmentation-is-reshaping-global-energy-markets-s-and-p-global-svp-yjkpuyg1 (дата обращения: 10.03.2026).

Сведение об авторе

Курилов Данил Сергеевич, аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия.

Information about the author

Kurilov Danil Sergeevich, Postgraduate Student of the Department of Economics and Management of Enterprises and Industrial Complexes, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.38.13.060

Корнеева Татьяна Анатольевна
Самарский государственный экономический университет
Рудина Татьяна Владимировна
Приволжский государственный университет путей сообщения
Королев Андрей Андреевич
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва (Самарский университет)

Алхимия капитала: системный анализ и сценарное прогнозирование роли швейцарского аффинажа золота в глобальной теневой финансовой системе

Аннотация. Настоящее исследование представляет собой комплексный системный анализ и прогнозную оценку роли швейцарского аффинажного производства золота как ключевого элемента глобальной теневой финансовой инфраструктуры. В работе проводится деконструкция многоуровневой системы операций, нацеленных на маскировку происхождения, владельцев и реальной стоимости драгоценного металла, поступающего из зон конфликтов, санкционных режимов и криминальной экономики. Центральное внимание уделено выявлению устойчивых паттернов и синергетических связей между технологическими схемами («страновые прыжки», офшорные SPV, занижение стоимости), отраслевыми игроками (аффинажные заводы, банки, трейдеры) и международными регуляторными лазейками.Методологическая база исследования сочетает структурный анализ конкретных механизмов отмывания и легализации с построением многовариантной прогнозной модели развития отрасли в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Отдельный акцент сделан на сценарном прогнозировании, включающем как путь адаптации и сохранения статус-кво, так и радикальные сценарии «жёсткой легализации» или полной «передислокации» мощностей. Исследование выявляет фундаментальный парадокс: швейцарский аффинаж функционирует как высокотехнологичный «семиотический очиститель», систематически производящий фидуциарное доверие и легитимность для изначально «грязных» активов. Он интегрирован в симбиотическую экосистему с приватными банками, офшорными юрисдикциями и глобальными логистическими сетями, что обеспечивает комплексу высокую устойчивость к точечному регуляторному давлению. В заключении обосновывается тезис о том, что данная отрасль представляет собой не атавизм, а авангардную модель финансов будущего, где материальная ценность окончательно отделяется от этико-правового контекста своего происхождения.

Ключевые слова: аффинаж золота, Швейцария, теневые финансы, отмывание денег, санкционные режимы, конфликтные минералы, провенанс, офшорные схемы, геополитический риск, прогнозное моделирование, финансовая экосистема, семиотическая экономика.

Korneeva Tatyana Anatolyevna
Samara State University of Economics
Rudina Tatyana Vladimirovna
Volga State Transport University
Korolev Andrey Andreevich
Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University)

Alchemy of Capital: system analysis and scenario forecasting of the role of Swiss gold refining in the global shadow financial system

Annotation. The present study provides a comprehensive system analysis and predictive assessment of the role of Swiss gold refining as a key element of the global shadow financial infrastructure. The paper deconstructs a multi-level system of operations aimed at disguising the origin, owners and real value of precious metals coming from conflict zones, sanctions regimes and the criminal economy. The central focus is on identifying sustainable patterns and synergetic links between technological schemes ("country hopping", offshore SPVs, undervaluation), industry players (refineries, banks, traders) and international regulatory loopholes.The methodological basis of the research combines a structural analysis of specific mechanisms of money laundering and legalization with the construction of a multivariate forecast model for the development of the industry in the short, medium and long term. A special emphasis is placed on scenario forecasting, which includes both the path of adaptation and preservation of the status quo, as well as radical scenarios of "harsh legalization" or complete "redeployment" of capacities. The study reveals a fundamental paradox: Swiss refining functions as a high-tech "semiotic purifier" that systematically generates fiduciary trust and legitimacy for inherently "dirty" assets. It is integrated into a symbiotic ecosystem with private banks, offshore jurisdictions and global logistics networks, which provides the complex with high resistance to targeted regulatory pressure. In conclusion, the thesis is substantiated that this industry is not an atavism, but an avant-garde model of finance of the future, where material value is definitively separated from the ethical and legal context of its origin.

Keywords: gold refining, Switzerland, shadow finance, money laundering, sanctions regimes, conflict minerals, provenance, offshore schemes, geopolitical risk, predictive modeling, financial ecosystem, semiotic economy.

На современном геополитическом и финансовом ландшафте Швейцария, вопреки своему стерильному имиджу, занимает двусмысленную и даже идиосинкразическую позицию в процессе легитимизации разнообразных нелегальных операций на государственном уровне. Эта страна с её многовековой традицией банковской тайны и политического нейтралитета исторически сложилась как глобальный эпицентр для изощрённых офшорных схем и своеобразная «тихая гавань», где капиталы сомнительного происхождения находят убежище от посторонних глаз. Здесь, под сенью безупречных Альп, оттачивались до совершенства механизмы оптимизации фискального бремени и последующей легализации ранее укрытых активов, превращая теневые финансовые потоки в респектабельные инвестиции. [1] [2]

Одним из наиболее ярких и при этом парадоксальных способов осуществления подобных операций является аффинажное производство золота – отрасль, в которой Конфедерация достигла неоспоримого доминирования. Несмотря на практически полное отсутствие собственных месторождений, Швейцария импортирует необработанный драгоценный металл со всего земного шара, включая регионы, охваченные конфликтами, и государства, формально считающиеся недружественными или находящиеся под международными санкциями. Этот непрерывный поток сырца создаёт уникальную ситуацию, когда происхождение и истинная стоимость ввозимого материала зачастую теряются в сложной цепочке посредников, позволяя интегрировать в легальный рынок золото, добытое с нарушением прав человека или финансирующее вооружённые группировки. [3] [4]

Фактически, используя свою репутацию и техническое превосходство, Швейцария действует как глобальный «чистильщик» золота, скупая его по демпинговым ценам, зачастую косвенно или прямо поддерживая незаконные вооружённые формирования, предоставляющие экономические уступки. Политическая стабильность и правовая защищённость страны служат идеальным щитом для этих рискованных транзакций, поскольку международное сообщество крайне редко решается подвергнуть сомнению деятельность её респектабельных аффинажных заводов. Таким образом, под видом стандартной коммерческой деятельности осуществляется масштабная операция по

отмыванию не только капиталов, но и самого материального актива, имеющего вневременную ценность. [5]

Конечным результатом этой многоступенчатой системы является получение золота высочайшей, 99.99% пробы, снабжённого всеми необходимыми сертификатами и неотличимого от легально добытого. Этот безупречный актив становится фундаментом, обеспечивающим ряд ключевых банковских операций: от выпуска обеспеченных золотом ценных бумаг и деривативов до создания сверхнадёжных резервов для частных и институциональных клиентов. Через эту призму Швейцария предстаёт не просто пассивным хранителем чужих тайн, а активным архитектором и бенефициаром сложнейшей финансовой экосистемы, где тень и свет сходятся, чтобы породить новый, безупречный с точки зрения закона, но морально неоднозначный капитал.

Цель работы является комплексный анализ и оценка теневых аспектов аффинажного производства золота в Швейцарии в контексте новых геополитических, экономических и регуляторных реалий (пост-2022 года), с целью выявления устойчивых паттернов, системных рисков и будущих векторов развития отрасли.

1. Проведение системного анализа текущего состояния теневого аффинажного производства золота в Швейцарии.

2. Разработка прогнозной модели и перспектив эволюции всего аффинажного производства Швейцарии.

Проводя системный анализ текущего состояния теневого аффинажного производства золота в Швейцарии можно заметить, что первичная и наиболее масштабная группа операций нацелена на полную реконфигурацию провенанса драгоценного металла, что позволяет интегрировать в легальный мировой оборот сырье из зон конфликтов и под санкциями. Ключевым механизмом здесь выступает стратегия многовекторного реэкспорта, или «прыжков по странам», когда золото, добытое, например, в Демократической Республике Конго, сначала легализуется через получение фиктивных сертификатов в соседней Уганде, затем переправляется в такие торговые хабы, как ОАЭ, где после переплавки ему присваивается новое, «чистое» географическое происхождение. Финальная точка этого маршрута – швейцарский аффинажный завод, который формально покупает золото у трейдера из Дубая. Ярким индикатором подобных схем выступают кричащие статистические аномалии: экспортные данные Уганды могут демонстрировать десятки тонн золота при мизерной собственной добыче, а Швейцария – импортировать рекордные объемы из стран, не имеющих значимых месторождений. На самом заводе окончательное «очищение» истории происходит через технику смешивания, когда сомнительная партия сливается с легальной, и на выходе получается слиток с безупречной пробирной маркой, но полностью утраченным генезисом, что обеспечивает колоссальную прибыль от разницы между демпинговой ценой «кровавого» золота и биржевой котировкой. (таблица 1)

Таблица 1. Системный анализ текущего состояния теневого аффинажного производства золота в Швейцарии

№	Суть операции	Механизм / Схема	Ключевые данные, которые маскируют	Роли участников схемы	Техники легализации / Камуфляжа	К чему это приводит / Выгода	Слабое место схемы / Индикатор для обнаружения
1	Истинное происхождение золота (страна добычи, конкретная шахта).	«Тройное реэкспортирование» (Country Hopping). Золото из зоны конфликта (ДР Конго) → легализуется в соседней стране (Уганда) с новыми сертификатами → отправляется в центр торговли (ОАЭ) для переплавки и получения нового происхождения «UAE» → импортируется в Швейцарию.	• Расхождение в данных: Уганда показывает экспорт 10 тонн собственного золота, но ее добыча всего 0.5 тонн. • Швейцария показывает импорт 50 тонн из ОАЭ, хотя там нет промышленных месторождений.	1. Нелегальные добытчики (CAHRAs). 2. Местные коррумпированные чиновники (выдают сертификаты). 3. Трейдеры в ОАЭ/Турции. 4. Швейцарский аффинажный завод (формально покупает у трейдера ОАЭ).	«Смешивание» (Blending) на аффинажном заводе: легальная партия из Перу смешивается с сомнительной партией из ОАЭ. На выходе – слиток с пробирной маркой завода, «очищенный» от истории.	Обход Due Diligence. Золото из зон эмбарго и конфликтов получает доступ к мировому рынку. Прибыль от разницы между ценой «кровавого» золота ($20-30 тыс./кг) и биржевой ($70+ тыс./кг).	Анализ торговых потоков. Несоответствие данных UN Comtrade. Резкий рост экспорта золота из стран с малой добычей.
2	Конечного бенефициара (владельца) капитала.	Использование офшорных SPV (Special Purpose Vehicles) и номинальных директоров. Цепочка: Источник → офшорная компания на БВО →	• В контракте с аффинажным заводом указана компания «Global Gold Trading Ltd», зарегистрированная на БВО. Ее директор – номинальный	1. Бенефициар (политик, криминальный авторитет). 2. Офшорные поставщики-прокладки (однодневки). 3. Банки в	Слоеная корпоративная структура. Каждый слой скрывает предыдущего. Документы Due Diligence запрашиваются только у прямого	Отмывание денег и уход от санкций. Санкционированное лицо или преступник могут продать золото и получить чистые деньги	Отсутствие физического присутствия у компании-контрагента. Несоответствие рода деятельности и оборотов.

		другая офшорная компания в Панаме → швейцарский аффинажный завод. Расчеты идут через цепочку банковских счетов этих компаний.	актер из фирмы-регистратора. Реальный владелец неизвестен.	нейтральных юрисдикциях (например, в Дубае). 4. Номинальные службы.	контрагента (офшора), который не раскрывает своего клиента.	через сложную цепь.	Выявление UBO (Ultimate Beneficial Owner) требует международного расследования.
3	Реальную стоимость сделки и объем.	Занижение таможенной стоимости (Undervaluation / Mis-invoicing). Импортная декларация в Швейцарии указывает цену $50,000/кг, тогда как реальная рыночная цена – $70,000/кг. Разница в $20,000 оседает на офшорном счете продавца.	• Статистика: Средняя декларируемая цена импорта золота в Швейцарию из некоторых стран на 15-25% ниже цены Лондонского фиксинга в тот же день.	1. Экспортер (занижает цену в инвойсе). 2. Импортер (аффинажный завод) (соглашается с занижением). 3. Таможня (принимает декларацию).	Два контракта: один фиктивный – для таможни, второй реальный – с указанием истинной цены и условий перевода остатка. Используются трансфертные цены между аффилированными лицами.	Уклонение от налогов и пошлин в стране-экспортере. Вывод капитала из страны происхождения. Создание скрытых резервов в офшорах.	Сравнение декларированных цен с биржевыми котировками (LBMA Gold Price). Выявление аномально низких цен на регулярной основе от определенных экспортеров.
4	Связь с санкционными режимами.	Использование «зеркальных» стран-трейдеров для санкционного золота. Золото из Венесуэлы или России (после 2022 г.) отправляется	• Пример: После введения санкций против РФ, импорт швейцарского золота из РФ упал до 0, а импорт из Кыргызстана (	1. Государственные или окологосударственные структуры санкционной страны.	Географическая ремаркировка. Страна происхождения в документах меняется с санкционной на нейтральную. Ложные заявления о	Обход международных санкций. Позволяет финансировать санкционные режимы. Сохранение рыночного	Резкие, необъяснимые сдвиги в торговых потоках после введения санкций. Тестирование состава слитков на

		сначала в Турцию, ОАЭ, Кыргызстан или Гану. Там оно переплавляется, смешивается и получает новые сертификаты. Затем поставляется в Швейцарию как золото из этих стран.	не имеющего крупных месторождений) вырос в десятки раз за короткий период.	2. Дружественные трейдеры и логисты в странах-транзитерах. 3. Местные аффинажные мощности (например, в Стамбуле или Дубае). 4. Швейцарский покупатель.	происхождении под присягой.	доступа для изолированных экономик.	наличие характерных примесей, указывающих на конкретное месторождение (например, уральское золото).
5	Финансирование незаконных вооруженных групп.	Прямая покупка сырья у контролируемых территорий. Неофициальные агенты представляют золото, добытое на шахтах, контролируемых вооруженными группировками (например, в Сахеле), как золото «кустарной добычи» (artisanal) из соседней легальной страны.	• Данные ООН и экспертов: До 90 % золота, добываемого в некоторых регионах Сахеля, контролируется джихадистскими группами. Оно попадает на мировой рынок через формально легальные каналы.	1. Вооруженная группа (контролирует шахту, собирает «налог»). 2. Местные скупщики/контрабандисты. 3. Региональный трейдер с легальным прикрытием. 4. Международная торговая компания.	Использование общих терминов: Золото декларируется как «кустарное» (ASM), что объясняет его неформальное происхождение и затрудняет проверку. Отсутствие требований к прослеживаемости для ASM в полном объеме.	Финансирование терроризма и нестабильности. Группировки получают стабильный доход ($100-150 млн в год в Сахеле). Преступная экономика укрепляется.	Специфические химические «отпечатки пальцев» золота из конкретных регионов, которые можно выявить при анализе. Отчеты разведки о контроле группировок над шахтами.
6	Несоответствие веса	«Утяжеление» слитков	• Случай 2012 г.: Партия	1. Нечестный поставщик/эксп	Фальсификация происходит до	Мошенничество в особо крупных	Сложный входной

	и пробы (физические характеристики).	вкраплениями вольфрама или других металлов. На этапе до аффинажа или при первичной переплавке в сырье добавляют вольфрам (плотность близка к золоту). После аффинажа в Швейцарии выявляется дефицит веса, но истинный момент фальсификации установить невозможно.	«золотых» слитков из Мексики, направленная в аффинажный завод, при анализе оказалась с вольфрамовым сердечником. Обман был обнаружен только при сверлении.	ортер. 2. Сообщники на складе или в логистической цепочке. 3. Лаборатория аффинажного завода (обнаруживает аномалию).	попадания в Швейцарию. В документах указан заявленный вес и проба, не соответствующие реальности. Аффинажный завод выступает как «жертва» некачественного сырья.	размерах. Поставщик получает оплату за золото, которого фактически нет. Финансовые потери несет аффинажный завод или его клиент.	контроль с применением томографии (рентгеноскопии) и ультразвука для выявления неоднородностей. Аномально низкая цена предложения, не соответствующая рынку.
7	Источник финансирования покупки (отмывание денег).	Схема «золото за кэш» (Gold-for-Cash). Криминальные доходы (наличные) используются для закупки золотого сырья через подставных лиц/компании в третьих странах. Это золото затем поставляется в Швейцарию, а	• Схема часто используется наркокартелями Латинской Америки: наличные от продажи наркотиков в США конвертируются в золото в Перу или Колумбии, которое затем	1. Криминальная организация (источник наличных). 2. Подставные покупатели/трейдеры в стране добычи. 3. Добывающие кооперативы или нелегальные шахты. 4. Международны	Интеграция в легальный товарный поток. «Грязные» деньги исчезают на раннем этапе, замещаясь физическим товаром (золотом), который легко легализовать через международную торговлю.	Полная легализация криминальных доходов. Деньги, полученные от продажи наркотиков, оружия и пр., обретают форму респектабельных банковских активов.	Анализ цепочки владения компаниями-поставщиками. Выявление связей с известными криминальными группами. Подозрительные сделки с наличностью в странах-поставщиках.

		выручка от его продажи поступает на легальный банковский счет.	отправляется на аффинаж.	й торговец металлами.			
8	Фактического владельца слитков на хранении (номинальное держание).	Услуги «сегрегированного хранения» под номером счета, а не имени. Банк или хранилище в Швейцарии принимают золото от номинального клиента (траст, офшорную компанию), но не проводят глубокую проверку реального бенефициара металла, если формальный клиент прошел KYC.	• На хранении в швейцарском хранилище находится 100 кг золота, учтенных за компанией «X Trust Ltd» с Каймановых островов. Фактическим владельцем является санкционное лицо, информация о котором банку не раскрывается.	1. Фактический бенефициар (скрываемое лицо). 2. Номинальный держатель (траст, офшорная компания). 3. Банк-кастодиан или хранилище в Швейцарии. 4. Управляющий трастом.	Разделение юридического и бенефициарного владения. Золото физически лежит в Швейцарии, но юридически принадлежит непрозрачной структуре, что создает «правовую завесу».	Сокрытие активов от налоговых органов, правоохранительных органов, кредиторов или бывших супругов. Обход санкций через владение активами через подставные структуры.	Запросы от международных правоохранительных органов по конкретным лицам. Утечка данных (как «Панамский архив»). Неспособность траста или офшора предоставить внятные данные о UBO по запросу прокуратуры.
9	Объем внутреннего «серого» рынка и рециркуляции.	Скупка неучтенного золота у населения и ювелиров внутри ЕС/Швейцарии и его направление в аффинаж. Золотой лом, старые украшения, инвестиционные монеты (без чеков) скупаются за	• По оценкам, до 20% «вторичного» золота, поступающего на аффинажные заводы, может быть связано с неучтенными наличными сделками внутри Европы, что	1. «Серые» скупщики металлолома. 2. Население, продающее золото без документов. 3. Небольшие ювелирные мастерские. 4. Аффинажный	Использование категории «вторичное золото», к которой применяются менее строгие требования Due Diligence, чем к первичному сырью из рудников.	Легализация доходов от мелкой и средней преступности внутри Европы. Уход от НДС и налогов при скупке. Создание канала для введения в легальный оборот	Отсутствие документации о предыдущем владельце у сдаваемого лома. Непропорционально большие объемы «вторичного» золота от определенных

		наличные и без надлежащей регистрации, а затем отправляются на аффинаж как «вторичное сырье» с минимальной проверкой происхождения.	является формой отмывания денег.	завод, принимающий «лом».		металла неизвестного происхождения.	скупщиков. Низкая закупочная цена, указывающая на отсутствие легальных издержек у скупщика.
10	Экологический и социальный ущерб от добычи.	«Зеленый камуфляж» (Greenwashing) через сертификаты. Золото, добытое с использованием ртути (ядовитой для экосистем) или детского труда, попадает на аффинажный завод с фиктивными сертификатами о «ответственной добыче», выданными коррумпированными аудиторами.	• В некоторых странах до 30% сертификатов «ответственной добычи** могут быть сфальсифицированы** или выданы за взятку, не отражая реальных условий на шахтах.	1. Владелец шахты, нарушающий стандарты. 2. Коррумпированный аудитор или орган по сертификации. 3. Экспортер, использующий сертификат для повышения цены. 4. Западный покупатель (в т.ч. аффинажный завод), желающий улучшить ESG-отчетность.	Использование поддельных или недействительных сертификатов (например, по стандарту Fairmined или Fairtrade), которые служат «этическим щитом». Отсутствие реального независимого мониторинга на местах.	Продажа «грязного» золота по цене «чистого» с премией. Улучшение ESG-рейтинга компании-аффинатора без реальных изменений в цепочке поставок. Введение в заблуждение конечных инвесторов и потребителей.	Внезапные аудиторские проверки на месте добычи, проводимые не по предварительной договоренности. Сравнение заявленных объемов сертифицированной добычи с реальными производственными мощностями шахты. Жалобы местных общин и NGO.

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

Параллельно функционирует комплексная архитектура финансовой непрозрачности, призванная скрыть конечных бенефициаров и реальную экономику сделок. Для сокрытия владельцев капитала выстраиваются многослойные корпоративные цепочки с участием офшорных компаний-однодневок из юрисдикций вроде Британских Виргинских островов или Панамы, директорами в которых выступают подставные лица. Подобная структура, формально проходя проверку Due Diligence, фактически создает непроницаемый барьер для идентификации реального собственника, будь то санкционированный политик или криминальный авторитет. Одновременно практикуется систематическое занижение таможенной стоимости импортируемого сырья, когда в декларации указывается цена на 15-25% ниже рыночного фиксинга LBMA. Разница оседает на офшорных счетах, что позволяет экспортерам уклоняться от налогов и выводить капитал, а также создает скрытые резервы. Обнаружить такие схемы можно лишь через кропотливый сравнительный анализ биржевых котировок и таможенных деклараций, а также расследование реальной деятельности контрагентов, часто не имеющих физического присутствия.

Особую остроту в современных геополитических условиях приобретают схемы, нацеленные на обход международных санкций и финансирование нестабильности. Санкционное золото из России или Венесуэлы направляется в «зеркальные» страны-трейдеры – Турцию, ОАЭ, Кыргызстан или Гану, где после переплавки и получения новых сертификатов его происхождение ремаркируется. Результатом становятся парадоксальные скачки в торговой статистике, как, например, обнуление импорта из РФ при стократном росте поставок из Кыргызстана, не обладающего соответствующими месторождениями. Другой тревожный вектор – прямое финансирование незаконных вооруженных групп в регионах вроде Сахеля, где до 90% добычи может контролироваться джихадистами. Золото с таких территорий попадает на рынок под видом легальной кустарной добычи, чье происхождение крайне сложно отследить. Эти операции не только подпитывают конфликты, но и создают системные риски для репутации всего сектора.

Наконец, существует пласт внутренних и технических уловок, эксплуатирующих уязвимости в регуляторных и контрольных процедурах. К ним относятся физическая фальсификация слитков путем добавления вольфрама, обнаруживаемая лишь при глубоком анализе, и схемы отмывания денег по принципу «золото за кэш», когда наличные криминального происхождения конвертируются в физический металл в странах добычи. Швейцарские хранилища, в свою очередь, предлагая услуги сегрегированного хранения под номером счета, де-факто легитимизируют номинальное держание активов для скрытых бенефициаров. Дополнительную тень создает внутренний «серый» рынок переплавки лома, на который приходится до 20% вторичного сырья и который используется для легализации мелких криминальных доходов внутри Европы. Завершает картину «зеленый камуфляж» – использование сфальсифицированных сертификатов об ответственной добыче для маскировки экологического и социального ущерба, что позволяет продавать «грязное» золото с этической премией и искусственно завышать ESG-рейтинги компаний. Противодействие этим изощренным методам требует не только ужесточения нормативной базы, но и внедрения передовых технологий прослеживаемости, таких как геохимический анализ состава металла и блокчейн-реестры цепочек поставок.

Представленная схема демонстрирует, что теневое аффинажное производство в Швейцарии представляет собой не набор разрозненных махинаций, а сложную, многоуровневую систему («Золотой лабиринт»), целенаправленно эксплуатирующую слабые звенья глобальной торговли и финансового регулирования. Архитектура системы основана на четырёх взаимодополняющих и часто пересекающихся кластерах операций. Первый кластер специализируется на полном переписывании провенанса металла через каскадные реэкспортные операции, что позволяет «отбелить» конфликтное золото, присвоив ему легальное происхождение из нейтральных стран-хабов. Второй кластер создаёт финансовую непрозрачность, используя каскады офшорных компаний и схемы

занижения таможенной стоимости для сокрытия истинных владельцев капитала и незаконного вывода средств. Эти два кластера формируют операционное и финансовое ядро всей системы. (рисунок 1-2)

Два других кластера адаптируют эту базовую модель к специфическим современным рискам. Третий кластер фокусируется на геополитическом обходе, перенаправляя санкционное золото и металл, добытый под контролем вооружённых группировок, через сеть «зеркальных» юрисдикций. Четвёртый кластер использует технические уловки – от физической фальсификации слитков до отмывания денег через скупку лома – эксплуатируя регуляторные лазейки и сложность физического контроля. Ключевой вывод заключается в том, что устойчивость этой системы обеспечивается именно синергией между кластерами: географическая маскировка бесполезна без финансовой завесы, а обход санкций зачастую требует использования технического камуфляжа. Таким образом, эффективное противодействие требует не точечных мер, а комплексного давления по всем направлениям – от внедрения технологий прослеживаемости (блокчейн, геохимический анализ) до ликвидации правовых пробелов в регулировании офшорных компаний и хранения активов.

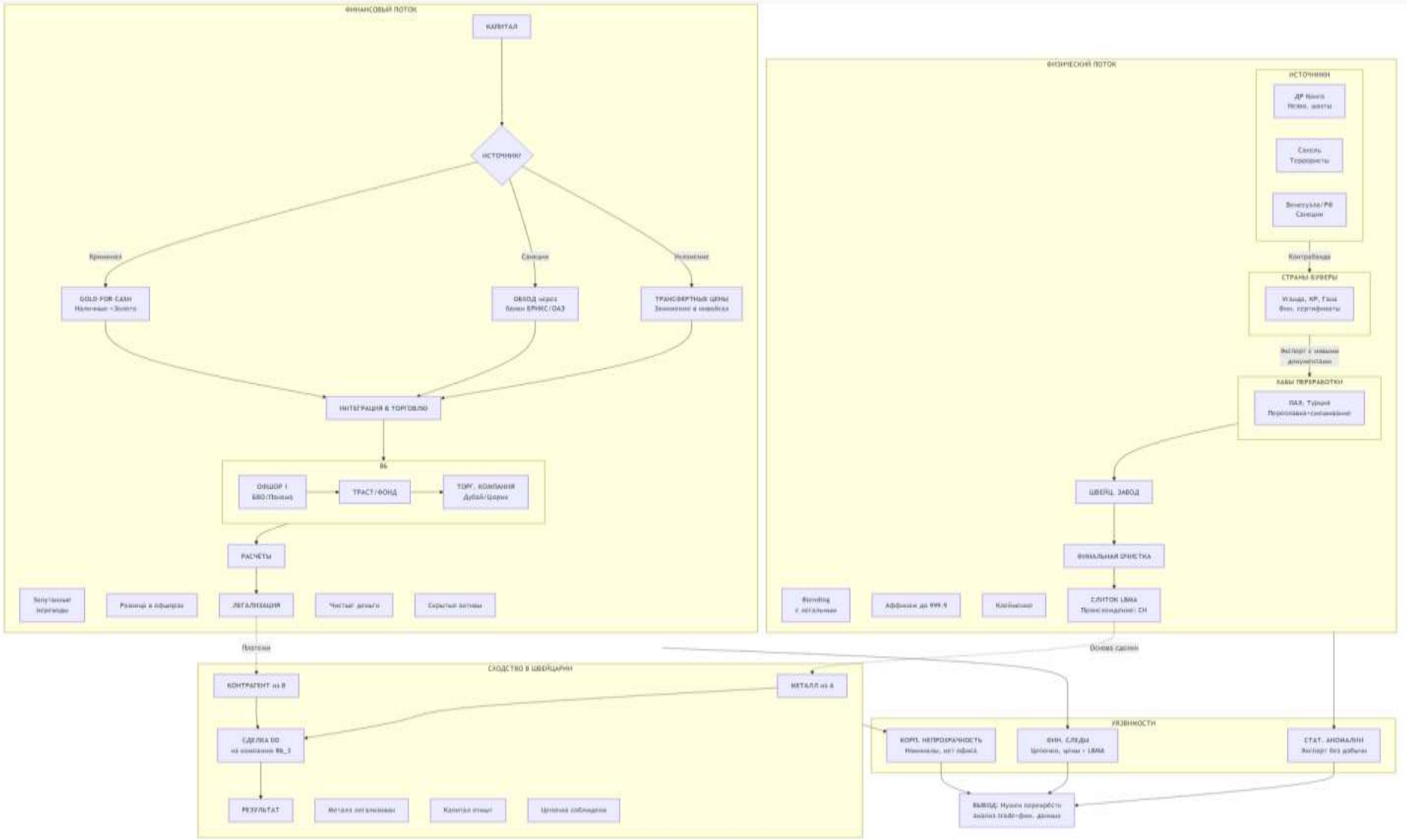


Рисунок 1. Пути металла и капитала

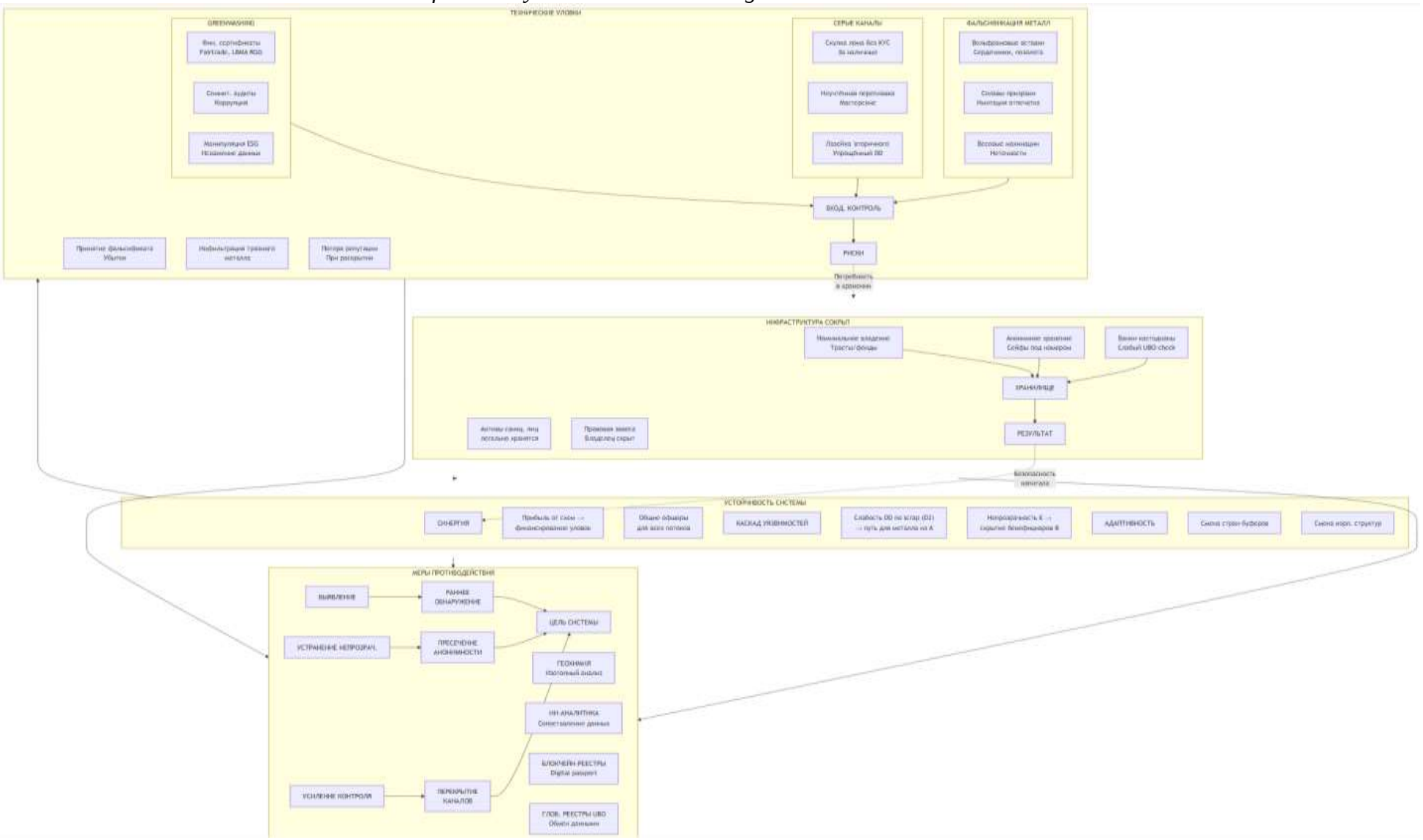


Рисунок 2. Технические уловки и системные риски

На основании вышеизложенного нарратива возможно сформулировать следующий синтетический вывод, обнажающий имманентные противоречия рассматриваемой модели развития. Предложенный апокалиптический сценарий «Золотая периферия» представляет собой не гипотетический экзерсис, а логическую экстраполяцию имманентных системных противоречий, заложенных в самой парадигме «регуляторного нейтралитета». Он демонстрирует, как инструментализация легальных институтов для обслуживания периферийных капиталистических практик ведёт к их перманентной институциональной коррозии. Швейцария, в погоне за сохранением статуса незаменимого геоэкономического шлюза, рискует совершить фаустовскую сделку, где предметом обмена выступает её исторический капитал доверия – краеугольный камень её глобального влияния. Технологический суверенитет, обращённый на конструирование непроницаемых омонимических цепочек (где цифровой сертификат становится симулякром происхождения), и нормативная автономия, вырождающаяся в правовой нигилизм, порождают автономную гетеротопию – замкнутый анклав, существующий по законам, альтернативным общественному договору. (таблица 2)

Таблица 2. Прогнозная модель эволюции аффинажного производства Швейцарии по временным горизонтам

Ключевой параметр	Краткосрочный горизонт (1-3 года)	Среднесрочный горизонт (3-7 лет)	Долгосрочный горизонт (7+ лет)
Геополитический контекст	Углубление глобальной конфронтации. Формирование устойчивых внесанкционных экономических блоков (Россия-Китай-Иран и др.), для которых Швейцария становится единственным нейтральным шлюзом на западные рынки.	Радикальное разделение мировой торговли золотом на две автономные системы: «легальную» (малую) и «внесистемную» (основную). Швейцария становится ключевым физическим и финансовым хабом для второй, обслуживая капиталы, отрезанные от долларовой системы.	Полная переориентация отрасли. Швейцария превращается в «глобальную прачечную внесистемных активов», где аффинаж золота – лишь один из инструментов конвертации политического и криминального влияния в легитимный капитал.
Регуляторный паралич	Под давлением лобби и под предлогом защиты экономического суверенитета, швейцарское законодательство имитирует ужесточение, создавая видимость контроля, но на деле легализует серые схемы через новые бюрократические процедуры.	Принятие «специального экономического режима» для драгметаллов, который де-факто выводит отрасль из-под действия международных норм FATF и ОЭСР под предлогом «защиты стратегической промышленности».	Создание закрытого экстерриториального кластера («Золотая вольница») на базе аффинажных заводов, работающего по собственным правилам, с иммунитетом от национального и международного правосудия.

Технологии на службе тени	Аффинажные дома и ассоциированные с ними IT-компании разрабатывают приватные блокчейны с контролируемым доступом, которые не проверяют, а фабрикуют безупречные цифровые истории происхождения для любого сырья.	Внедрение искусственного интеллекта для анализа и обхода систем контроля: AI в реальном времени генерирует схемы поставок, минимизирующие риски обнаружения, и подбирает оптимальные цепочки подставных компаний.	Разработка и применение передовых химико-физических методов «перебивки отпечатков», делающих невозможным установление истинного происхождения металла даже при глубоком лабораторном анализе.
Структура собственности и контроля	Прямое сращивание руководства ключевых аффинажных домов с топ-менеджментом крупнейших банков и политическими элитами. Формирование неформального «Золотого совета», принимающего решения в обход официальных институтов.	Через серию Hostile Takeover и сложных слияний криминальные и окологосударственные структуры внесистемных держав устанавливают прямой или косвенный контроль над значительной долей швейцарских аффинажных мощностей.	Возникновение глобального картеля «Золотого синдиката» с центром в Швейцарии, который монополизирует все теневые потоки и диктует условия всему рынку, включая официальных игроков.
Финансовая интеграция	Создание замкнутых финансовых экосистем «под золото»: от специализированных криптобирж и приватных банков до страховых и логистических компаний, обслуживающих только этот сегмент и не подотчётных внешним аудиторам.	Вытеснение классических банков. Основные расчеты осуществляются через частные инвестиционные механизмы, суверенные фонды с непрозрачной структурой и цепочки предоплаченных цифровых активов, эмитируемых самими аффинажными домами.	Формирование параллельной резервной валюты: Синдикат начинает эмитировать золотые цифровые токены с обеспечением в «отмытом» металле, которые становятся средством расчёта для теневой глобальной экономики, конкурируя с CBDC.
Международная реакция и последствия	Единичные санкции против второстепенных игроков. Запад, зависимый от	Швейцария попадает в международную изоляцию по линии «чистых» финансов.	Окончательный раскол мировой финансовой системы. Возникает

	швейцарских финансовых услуг, избегает жёстких мер, ограничиваясь риторическими осуждениями.	Её исключают из ключевых форумов, но она находит новых стратегических партнёров в лице авторитарных режимов и глобальных криминальных сетей.	биполярный мир: «прозрачная» система Запада и «теневая» система с швейцарским золотом в основе. Швейцария становится де-факто финансовой столицей мирового андеграунда.
Социально-экономические итоги для Швейцарии	Краткосрочный экономический бум: рост ВВП, инвестиций, занятости в высокооплачиваемом секторе. Одновременно – стремительная коррупция и криминализация элит.	«Голландская болезнь» в гиперформе. Все другие отрасли деградируют. Страна становится заложником одного криминально-ориентированного сектора. Рост социального неравенства и внутренней напряжённости.	Потеря суверенитета и международной субъектности. Швейцария превращается в «обслуживающую платформу» для глобальных теневых сил, теряя политическую волю и культурную идентичность. Её нейтралитет становится синонимом аморальности.

Следовательно, центральным вызовом является не внешнеполитическая изоляция, а аномия внутреннего социального порядка, при которой формальные институты утрачивают легитимирующую функцию, замещаясь персонифицированными клиентарными сетями «Золотого совета». Долгосрочная перспектива в рамках этой траектории – это не эволюция, а морфологическая трансмутация государства: от нации-посредника к государству-платформе, чей суверенитет сводится к предоставлению экстерриториальных услуг по санации активов. В данном контексте исторический нейтралитет переосмысливается не как этический императив, а как операционная технология устранения моральных и юридических ограничений, что ведёт к его окончательной дискредитации в качестве международно-правовой категории. Таким образом, сценарий иллюстрирует фундаментальный парадокс: попытка сохранить влияние через максимальную адаптивность к теневым запросам глобального рынка оборачивается утратой самого субъекта влияния – государства как носителя легитимного авторитета и культурного кода. Страна рискует стать идеальным воплощением постмодернистского финансового ландшафта, где ценность генерируется не производством, а перформативными актами легитимации изначально виртуальных активов.

В заключение необходимо подчеркнуть, что швейцарский аффинаж золота не существует как автономный или изолированный экономический феномен. Он представляет собой интегральный и коадаптированный компонент сложной симбиотической экосистемы, находящийся в состоянии структурного резонанса с другими ключевыми институтами глобальных теневых финансов. Эта экосистема функционирует по принципу взаимодополняющей синергии: приватные банковские структуры обеспечивают криптографию расчётов и кастодиальное укрытие; офшорные юрисдикции конструируют правовые миражные фасады корпоративной анонимности; транснациональные логистические сети осуществляют материальную телепортацию актива через границы юрисдикций; а конечные институциональные инвесторы формируют финальный спрос, тем

самым завершая цикл метаморфозы капитала. В совокупности они образуют устойчивый автопоэтический комплекс, обладающий свойствами динамической гомеостатики и способный к нелинейной адаптации в ответ на внешние регуляторные воздействия.

Следовательно, любые попытки реформирования, направленные исключительно на узловые точки физической переработки металла, без синхронного и системного давления на всю сопряжённую инфраструктуру, являются не просто недостаточными, но концептуально ошибочными. Такие меры приводят не к ликвидации системы, а к её морфологической транслокации или дальнейшей технологической гипертрофии – операция мигрирует в более permиссивные юрисдикции, либо её схемы обретают новую степень изощрённости. Таким образом, швейцарский золотой аффинаж следует понимать не как архаичный атавизм, а как прототипическую и авангардную модель нарождающегося финансового порядка. В этой модели происходит окончательная диссоциация меновой стоимости от её онтологического и этического субстрата; материальный актив служит лишь медиумом для переноса семантически «очищенного» фидуциарного сигнала. Рынок, порождаемый этой системой, парадоксальным образом извлекает свою устойчивую ренту именно из способности к систематическому производству и продаже семантической невинности – превращению исторически и морально обременённой материи в знак безупречной, но абсолютно пустой легитимности. Это и есть сущностный контур финансов будущего, где ценность становится чистым перформативным эффектом отлаженной институциональной машинерии по стиранию собственного генезиса.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 01.12.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 01.12.2025).

3. Стефанова, Н. А. Влияние иностранных санкций на фондовый рынок Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 4. – С. 96-101. – DOI 10.51608/23058641_2023_4_96.

4. Стефанова, Н. А. Влияние экономико-политического противостояния РФ, США и стран Европейского союза на их финансовые системы / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2021. – № 2. – С. 71-78. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.22.39.010.

5. Стефанова, Н. А. Нестабильность экономики США как драйвер нового мирового финансового кризиса / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 3. – С. 52-57. – DOI 10.51608/23058641_2023_3_52.

Сведения об авторах

Корнеева Татьяна Анатольевна – профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия

Рудина Татьяна Владимировна – доцент кафедры высшей математики, кандидат педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», Самара, Россия

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

Information about the authors

Korneeva Tatyana Anatolyevna – Professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Rudina Tatyana Vladimirovna – Associate Professor, Department of Higher Mathematics, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Volga State Transport University, 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 10.26118/2782-4586.2026.25.58.061

Лаврусь Василий Викторович
Приволжский государственный университет путей сообщения
Кручинкина Юлия Юрьевна
Самарский государственный экономический университет
Королев Андрей Андреевич
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва (Самарский университет)

Наркокартели Колумбии в эпоху технологической сингулярности: децентрализованные автономные организации как новая парадигма криминального суверенитета

Аннотация. Данное исследование представляет комплексный системный анализ трансформации колумбийского наркокомплекса в условиях технологической сингулярности и геополитической турбулентности. В работе рассматриваются эволюционные траектории криминальных структур от традиционных картелей к децентрализованным сетевым образованиям с элементами цифрового суверенитета. Центральное внимание уделено парадоксу инверсной эффективности, при котором ужесточение внешнего контроля акселерирует организационно-технологическое развитие наркосистемы. Методологическая база сочетает сценарное прогнозирование с анализом развивающихся технологий, включая блокчейн, криптовалюты и децентрализованные автономные организации. Исследование выявляет характерные паттерны техно-институционального разрыва, когда традиционные методы контроля утрачивают эффективность против цифровых криминальных экосистем. Заключительная часть содержит стратегические рекомендации по переходу от репрессивных мер к политике опережающей адаптации. Особое значение имеют риски полной демаркации между легальной и криминальной экономикой, где наркокапитал становится катализатором формирования альтернативных финансовых систем.

Ключевые слова: наркокомплекс Колумбии, технологическая сингулярность, децентрализованные автономные организации, крипто-финансовая экосистема, техно-институциональный разрыв, инверсная эффективность, кибернетическая система, функциональный перехват, превентивная адаптация, цифровой суверенитет, блокчейн-технологии.

Lavrus Vasily Viktorovich
Volga State Transport University
Kruchinkina Yulia Yuryevna
Samara State University of Economics
Korolev Andrey Andreevich
Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University)

Colombia's Drug Cartels in the Age of Technological Singularity: Decentralized autonomous organizations as a new paradigm of criminal sovereignty

Annotation. This study presents a comprehensive system analysis of the transformation of the Colombian drug complex in the context of technological singularity and geopolitical turbulence. The paper examines the evolutionary trajectories of criminal structures from traditional cartels to decentralized network entities with elements of digital sovereignty. The central attention

is paid to the paradox of inverse efficiency, in which the tightening of external control accelerates the organizational and technological development of the drug system. The methodological framework combines scenario forecasting with analysis of emerging technologies, including blockchain, cryptocurrencies, and decentralized autonomous organizations. The study reveals characteristic patterns of the techno-institutional gap, when traditional methods of control lose their effectiveness against digital criminal ecosystems. The final part contains strategic recommendations for the transition from repressive measures to a policy of proactive adaptation. Of particular importance are the risks of a complete demarcation between the legal and criminal economies, where drug capital becomes a catalyst for the formation of alternative financial systems.

Keywords: Colombia's drug complex, technological singularity, decentralized autonomous organizations, crypto-financial ecosystem, techno-institutional gap, inverse efficiency, cybernetic system, functional interception, preventive adaptation, digital sovereignty, blockchain technologies.

В контексте современной геоэкономической реальности феномен колумбийской теневой экономики представляет собой сложный, полиструктурный конгломерат, синергетическая целостность которого детерминирована тремя базовыми кибернетическими контурами: производственным, дистрибутивным и финансово-логистическим. Катализирующим элементом данной системы выступает тотальная наркотизация ключевых рыночных сегментов, где под «наркотическими ресурсами» (наркоресурами) понимается весь жизненный цикл психоактивных субстанций – от агротехнического цикла до финальной рецепторной активации у консумента. [1] [2] [3]

Симбиоз уникальных физико-географических детерминант (природно-климатический паттерн), перманентной политической турбулентности и системной экономической фрагментации сформировал в колумбийском социуме уникальный экономический ландшафт. Данный ландшафт, характеризуемый высокой степенью резильентности к экзогенным шокам (включая институциональное давление со стороны государственных аппаратов), породил идеальную питательную среду для генезиса и последующей легитимации в рамках альтернативной социальной нормы деструктивных, с точки зрения глобальной безопасности, экономических практик. [4]

Колумбийский наркокартель, как транснациональная корпорация нелегитимного типа, демонстрирует феноменальную операционную эффективность. Эмпирические данные, полученные в результате криминологического и экономического мониторинга, позволяют констатировать, что наследие колумбийских наркодинастий, заложенное в 80-х годах прошлого столетия, продолжает детерминировать социально-экономические процессы в стране. Финансовые потоки, аккумулированные в тот период, продемонстрировали исключительную кросс-генерационную устойчивость, обеспечивая пассивное воспроизводство капитала и его инфильтрацию в легальные сектора экономики, что позволяет говорить о действующем принципе «нарко-наследственности».

Количественный анализ объемов теневого финансового оборота, генерируемого наркобизнесом на территории государства, приводит к сенсационным, но верифицированным выводам. Совокупная капитализация данного неформального сектора может в несколько раз – по некоторым апроксимативным оценкам, на порядок – превышать валовый продукт официальной экономики. Этот дисбаланс указывает на глубокую системную колонизацию национальной экономики криминальными капиталами, где теневая экономика функционирует как доминирующий, а не комплементарный, контур.

Таким образом, можно резюмировать, что Колумбия де-факто эволюционировала в глобальный эпицентр наркопроизводства, чья экономическая модель основана на парадоксальном симбиозе ультралиберального (в теневом сегменте) и регламентированного (в легальном) способов хозяйствования. Устойчивость этой модели перед лицом перманентного государственно-правового прессинга свидетельствует о ее

глубокой укорененности в социальной ткани и о сформировавшейся альтернативной системе ценностей, где наркобизнес воспринимается не как девиация, а как единственно доступный инструмент экономической акселерации и социального лифтинга.

Цель исследования является комплексный анализ и детерминация текущего состояния нелегального наркооборота в Республике Колумбия в контексте современных геополитических реалий.

Для достижения аподиктичных суждений требуется последовательное выполнение следующих исследовательских задач:

1. Провести системный анализ современного состояния наркобизнеса в Колумбии на сегодняшний день.

2. Определение текущего статуса наркобизнеса в Колумбии в глобальном (мировом) контексте.

3. Разработка прогнозной модели развития наркобизнеса в Колумбии в текущих экономических и политических реалиях.

Проведенный политэкономический и системный анализ позволяет констатировать, что современный колумбийский наркобизнес трансмутировал из архаичной криминальной субстанции в высокоорганизованную квазигосударственную мегамашину, чья операционная логика основана на принципах децентрализованной автономии и синергетической интеграции в легальные социально-экономические процессы. Его архитектура, эволюционировав от пирамидальных картелей к ризоматическим сетевым структурам («нарко-платформам»), демонстрирует феноменальную резильентность к традиционным методам государственного подавления, поскольку сама система научилась извлекать ренту из институциональной слабости государства, паразитируя на его функциях. Монополия на насилие, этот краеугольный камень вестфальской государственности, подверглась фундаментальной эрозии, уступив место гибридной модели, где негосударственные акторы не просто оспаривают, но и успешно дублируют судебные, фискальные и социальные услуги, создавая параллельную систему легитимности в глазах маргинализированных слоев населения. Таким образом, мы наблюдаем не просто криминализацию экономики, но и тотальную криминальную ретерриториализацию политического пространства, где понятия суверенитета и лояльности становятся размытыми и ситуативными. (таблица 1)

Таблица 1. Многомерная характеристика операционной среды и структурно-функциональных параметров наркобизнеса в Колумбии

Аспект анализа	Ключевые характеристики и субъекты	Операционная модель / Механизмы	Экономические показатели (оценочно)	Влияние на государство и общество	Внутренние уязвимости системы	Внешние угрозы системе	Тренды развития (2026-2027+)	Геополитический контекст
1. Организа-ционная структура	Децентрализованная сеть («офшоры насилия»): Clan del Golfo, Los Pachenca, Los Shotas, ELN, FARC-диссиденты.	Горизонтальные связи, аутсорсинг. «Бизнес-единицы» конкурируют за логистику, но не за территории.	Годовой оборот: $2400 - $4500 млрд. (только экспорт кокаина). Рентабельность: >10000% на этапе экспорта.	Подкуп официальных лиц на всех уровнях (коррупция как системный смазочный механизм). Ослабление монополии государства на насилие.	Межклановые войны за логистические узлы. Риск дезертирства и информационного предательства.	Целевые операции гос. аппарата с поддержкой США (DEA). Внедрение агентов.	Переход от пирамидальных картелей к гибким сетевым структурам («нарко-платформы»).	США – ключевой внешний игрок. Миграционный кризис в регионе как фактор, отвлекающий ресурсы правоохранителей.
2. Производ-ственный цикл	Крестьяне-кокалерос, лаборанты-химики, инженеры-логисты.	Вертикальная интеграция «от листа до килограмма». Использование передовых методов экстракции.	Себестоимость 1 кг кокаина: ~$100-300. Оптовая цена в Колумбии: ~$10000-25000.	Создание теневых рабочих мест в аграрном секторе. Ускоренная вырубка лесов под плантации.	Зависимость от погодных условий (феномен "Эль-Ниньо"). Уязвимость лабораторий для аэрофотосъемки.	Программы замещения сельхозкультур (неэффективны). Гербицидные операции (сокращены).	Диверсификация: рост производства марихуаны высокого качества и синтетических наркотиков.	Международное давление с целью возобновления тотальной обработки гербицидами с воздуха.
3. Логистика и дистрибуция	Субмарины, скоростные катера, контрабандные грузы в легальных контейнерах, наркокурьеры ("мулы").	Мультимодальные цепочки: Тихий океан -> ЦАМ -> Мексика; Карибское море -> Вест-Индия -> Африка/Европа.	Логистическая составляющая в конечной цене: до 70%. Стоимость доставки 1 кг в США: ~$5000-8000.	Криминализация прибрежных и пограничных регионов. Коррупция в портах и аэропортах.	Перехват грузов правоохранительными органами (до 10-15% от общего объема). Ненадежность транспортных схем.	Усиление морского и радиолокационного патрулирования (США, Колумбия). Межгосударственное сотрудничество спецслужб.	Активное использование дронов для транспортировки малых партий через границы. Использование криптовалют для оплаты логистических услуг.	Логистические маршруты адаптируются под политическую ситуацию в странах-транзитерах (Венесуэла, Никарагуа).
4. Финансовые потоки и	Подставные фирмы (строительство, недвижимость, сельхозбизнес),	Трехэтапная модель: размещение – расслоение – интеграция.	Объем отмываемых средств: $300-600 млрд. ежегодно.	Инфильтрация в легальную экономику, искажение рыночных цен	Сложность конвертации наличных в легальные активы без	Ужесточение банковского регулирования (FATF). Мониторинг	Рост использования децентрализованных финансов (DeFi) и NFT для	Глобальные финансовые институты вынуждают Колумбию усиливать

отмывание	криптобиржи, торговля предметами роскоши.	Использование схем торгового финансирования.	Комиссия за отмывание: 10-20% от суммы.	(например, на недвижимость). "Отмывочный" сектор создает видимость экономического роста.	оставления цифрового следа. Волатильность криптовалют.	блокчейн-транзакций спецслужбами.	отмывания. Смещение в наличные расчеты внутри страны.	контроль за движением капитала, что затрагивает и легальный бизнес.
5. Взаимодей-ствие с обществом	Социальный брендинг ("Робин Гуды"), вербовка молодежи, контроль над территориями через страх и покровительство.	"Наркогосударство": группировки предоставляют базовые услуги (суд, безопасность, кредиты) в обмен на лояльность.	Бюджет "социальных программ" банд: до 5-10% от их общего оборота.	Формирование альтернативной социальной идентичности и морали. Эрозия общественного договора с государством.	Общественный протест в отдельных регионах (например, "забастовки" против Clan del Golfo). Утечка мозгов из криминальной среды.	Попытки государства вернуть социальные функции через программы развития территорий (с переменным успехом).	Рост киберпреступности как альтернативная карьера для молодежи, что создает конкуренцию за кадры.	Позиция международных правозащитных организаций, осуждающих как методы банд, так и чрезмерно жесткие ответные меры государства.
6. Силовой потенциал и безопасность	Наемники, бывшие военные, подростки из трущоб. Вооружение: от стрелкового оружия до ПЗРК.	Гибридная тактика: партизанская война, кибератаки на инфраструктуру, точечные убийства.	Затраты на безопасность и вооружение: ~15-20% от оборота. Рост цен на оружие на черном рынке.	Эскалация насилия, рост числа внутренне перемещенных лиц. Траты госбюджета на силовые операции.	Децентрализация ведет к снижению дисциплины и росту "несанкционированного" насилия. Проблемы с тыловым обеспечением.	Точечные ликвидации лидеров (стратегия "обезглавливания"). Перехват каналов поставок оружия.	Приватизация насилия: банды все чаще выполняют заказные убийства для третьих сторон.	Региональный кризис в Венесуэле как источник неконтролируемого потока оружия и дешевой рабочей силы для банд.
7. Адапта-ционный потенциал	Исследовательские "лаборатории" по поиску новых маршрутов, веществ и методов коррупции.	Быстрое переучивание, диверсификация бизнеса (нелегальная добыча золота, контрабанда древесины).	Инвестиции в R&D: скромные, но растущие. Основные затраты – на пробные партии и тестовые поставки.	Система учится быстрее государственного аппарата, что создает "адаптационный разрыв".	Ограниченность долгосрочного стратегического планирования из-за постоянной оперативной борьбы за выживание.	Использование государством Big Data и AI-алгоритмов для прогнозирования перемещений грузов и финансовых потоков.	Диверсификация в экологические преступления (нелегальная добыча полезных ископаемых), менее рискованные и высокоприбыльные.	Глобализация цепочек поставок позволяет находить новых партнеров и рынки сбыта, снижая зависимость от традиционных маршрутов.
8. Информа-	Киберподразделения для	Использование мессенджеров с	Затраты на IT-обеспечение:	Использование соцсетей для	Зависимость от глобальных IT-	Активные кибероперации	Полная цифровизация	Глобальная кибербезопасность

ционные технологии	шифрования связи, кибершпионажа, пропаганды в соцсетях.	шифрованием, криптовалютные кошельки, даркнет.	~5% от оборота. Прямые инвестиции в хакерские группы.	рекрутинга и создания положительного имиджа ("нарко-инфлюенсеры").	платформ, которые могут быть взломаны или заблокированы по требованию властей.	спецслужб по взлому коммуникационных каналов и деанонимизации кошельков.	финансовых расчетов внутри цепочек. Развитие собственных зашифрованных платформ для коммуникации.	как новая арена противостояния государств и транснациональной преступности.
9. Политическое влияние	Лоббирование через коррумпированных чиновников, финансирование избирательных кампаний, шантаж.	Стратегия "кнута и пряника": предложение денег политикам или угроза разоблачения/насилия.	Бюджет на подкуп: оценивается в сотни миллионов долларов ежегодно.	Принятие политических решений, выгодных наркобизнесу (например, саботаж программ аграрной реформы).	Риск экспозиции коррупционных связей через утечки данных или признания арестованных посредников.	Усиление международного давления (санкции США против коррумпированных лиц). Работа независимых СМИ.	Сращивание с легальными политическими элитами, все более сложное для идентификации.	Политическая нестабильность в регионе способствует проникновению наркоденег в политику соседних стран.
10. Реакция государства	Полиция, армия, спецподразделения (например, DIRAN), судебная система.	Комбинация силовых методов ("обезглавливание") и социальных программ (замещение культур, развитие территорий).	Госбюджет на борьбу: ~$8-10 млрд. ежегодно. Экономический ущерб от насилия: до 2-3% ВВП.	Дезорганизация наркосетей ценой эскалации насилия в краткосрочной перспективе. Криминализация беднейших слоев населения.	Бюрократическая волокита, межведомственное соперничество, коррупция в самих правоохранительных органах.	Публичные провалы (крупные партии не перехвачены), что подрывает доверие общества к государству.	Сдвиг в сторону стратегий, нацеленных на дестабилизацию финансовых потоков и логистики, а не только на аресты.	Зависимость от военной и финансовой помощи США, что делает Колумбию заложником внешнеполитической конъюнктуры.

Источник: составлено авторами на основе [1] [2] [3] [4]

Экономическая онтология данной системы базируется на уникальном симбиозе примитивного сырьевого производства и ультрасовременных финансово-логистических технологий, что порождает беспрецедентную рентабельность, исчисляемую тысячами процентов. Астрономические объемы отмываемого капитала, достигающие сотен миллиардов долларов, не просто инфильтруются в легальную экономику, но и становятся ее структурообразующим элементом, системно искажая рыночные цены, особенно в секторах недвижимости и строительства, и создавая иллюзорные показатели роста. Этот финансовый гидравлический пресс позволяет наркосистеме осуществлять тотальную коррупционную колонизацию государственного аппарата, превращая коррупцию из девиации в основной «смазочный механизм» всей системы, что обеспечивает безнаказанность и устойчивость. При этом технологическая оснащенность, от использования дронов и криптовалют до внедрения передовых методов химического синтеза, создает постоянно растущий операционно-технологический разрыв между наркобизнесом и правоохранительными системами, вынуждая последние действовать реактивно, а не проактивно.

В контексте геополитической турбулентности колумбийский наркокомплекс проявляет свойства гиперобъекта, чьи границы и влияние не совпадают с национальными юрисдикциями, а пронизывают их, адаптируя свои логистические цепочки под меняющуюся политическую конъюнктуру в странах-транзитерах, таких как Венесуэла и Никарагуа. Ключевым экзогенным фактором остается стратегическая зависимость Колумбии от США, что делает ее заложником вашингтонской внешнеполитической повестки и методов, зачастую неадекватных локальным реалиям, таких как стратегия «обезглавливания», приводящая лишь к дальнейшей фрагментации и децентрализации криминальных сетей, а не к их уничтожению. Внутренние уязвимости системы, такие как межклановые конфликты или зависимость от глобальных IT-платформ, нивелируются ее ключевым адаптационным преимуществом – способностью к постоянной диверсификации и обучению, опережающему темпы бюрократизированного государственного аппарата, что порождает перманентный адаптационный разрыв.

Следовательно, репрезентированные в таблице данные позволяют сделать категоричный вывод о том, что феномен колумбийского наркобизнеса следует интерпретировать не в парадигме борьбы с преступностью, а в парадигме конкуренции двух политико-экономических систем в пределах одного национального пространства. Устоявшаяся наркосистема представляет собой альтернативный, де-факто состоявшийся, режим управления и накопления капитала, обладающий собственной социальной базой, экономической моделью, юрисдикцией и идеологией. Любые попытки ее демонтажа, не учитывающие ее системной природы и ограничивающиеся силовым подавлением, обречены на провал, ибо атакуют симптомы, а не болезнь. Успешное противодействие требует не военной победы, а стратегии «перехвата функций», направленной на подрыв ее экономических основ через легализацию и регулирование, а главное – на предложение жизнеспособных альтернатив для миллионов граждан, интегрированных в эту теневую систему в качестве единственного средства социального и экономического выживания.

Проведенный политэкономический анализ позволяет констатировать фундаментальную трансформацию колумбийского наркобизнеса из архаичной криминальной субстанции в сложноорганизованную квазигосударственную мегамашину, чья архитектура основана на принципах ризоматического сетевого строения и децентрализованной автономии. Данная система демонстрирует исключительную резильентность к традиционным методам государственного подавления, поскольку сама научилась извлекать ренту из институциональной слабости государства, паразитируя на его функциях через механизмы коррупционной колонизации и криминальной ретерриториализации. Монополия на насилие – этот краеугольный камень вестфальской государственности – подверглась системной эрозии, уступив место гибридной модели управления, где негосударственные акторы не просто оспаривают, но и успешно дублируют судебные, фискальные и социальные услуги, создавая параллельную систему легитимности в глазах маргинализированных слоев населения. (рисунок 1-2)

Экономическая онтология данной системы базируется на уникальном симбиозе примитивного аграрного производства и ультрасовременных финансово-логистических технологий, что порождает беспрецедентную рентабельность, исчисляемую тысячами процентов, и ежегодный оборот в сотни миллиардов долларов. Астрономические объемы отмываемого капитала не просто инфильтруются в легальную экономику, но и становятся ее структурообразующим элементом, системно искажая рыночные цены и создавая иллюзорные показатели роста, тогда как технологическая оснащенность – от использования дронов и криптовалют до внедрения передовых методов химического синтеза – создает постоянно растущий операционно-технологический разрыв между наркобизнесом и правоохранительными системами. В контексте геополитической турбулентности колумбийский наркокомплекс проявляет свойства гиперобъекта, чьи границы и влияние не совпадают с национальными юрисдикциями, а пронизывают их, адаптируя логистические цепочки под меняющуюся политическую конъюнктуру в странах-транзитерах.

Перманентный адаптационный разрыв между скоростью трансформации наркосистемы и способностью государственного аппарата к адекватному реагированию порождает структурные противоречия, которые не могут быть разрешены в рамках существующей парадигмы борьбы с преступностью. Внутренние уязвимости системы, такие как межклановые конфликты или операционные риски, нивелируются ее ключевым адаптационным преимуществом – способностью к постоянной диверсификации и обучению, опережающему темпы бюрократизированного государственного аппарата, что проявляется в стратегической диверсификации в экологические преступления и киберкриминал.

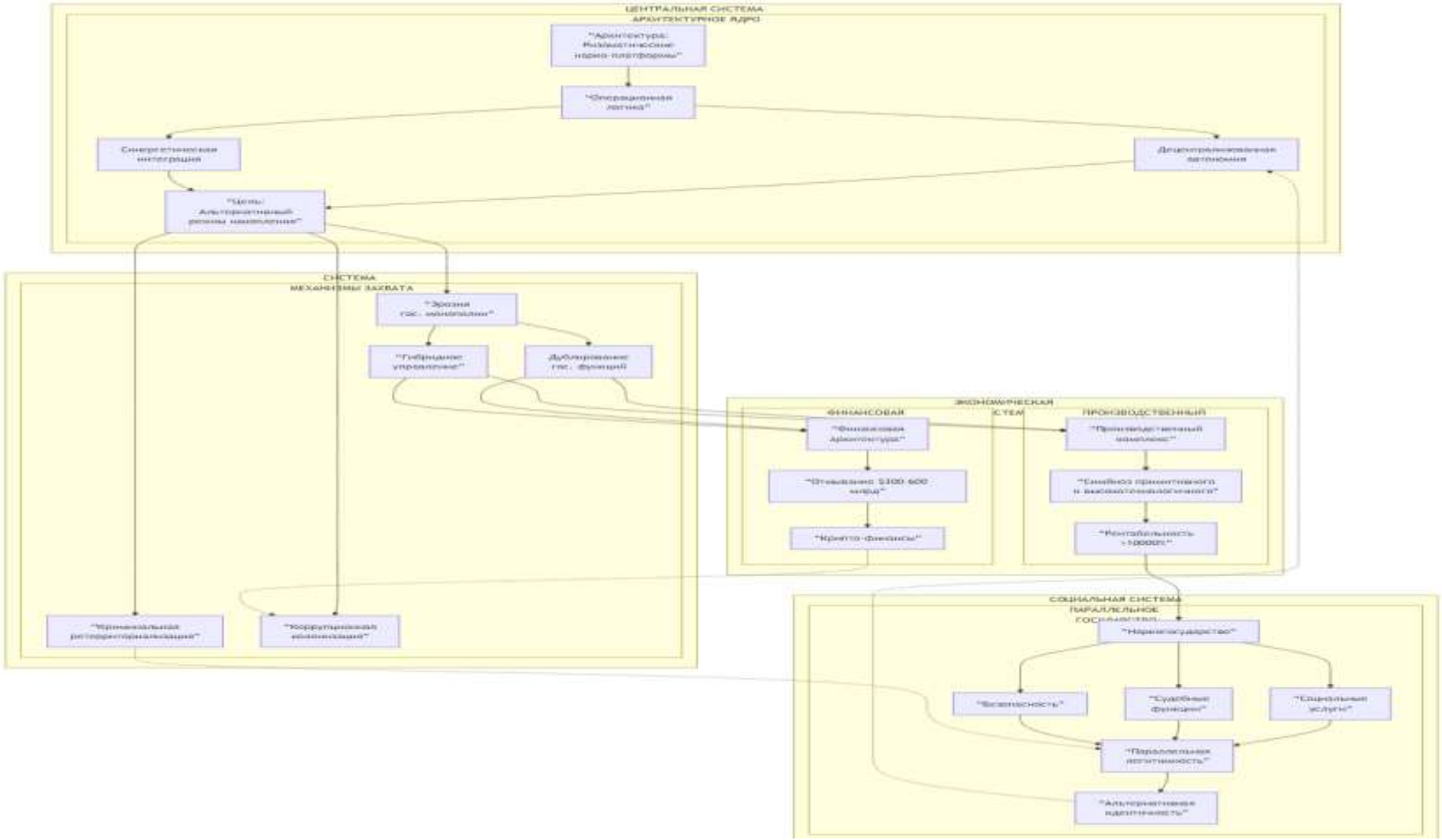


Рисунок 1. Структурные основы системы

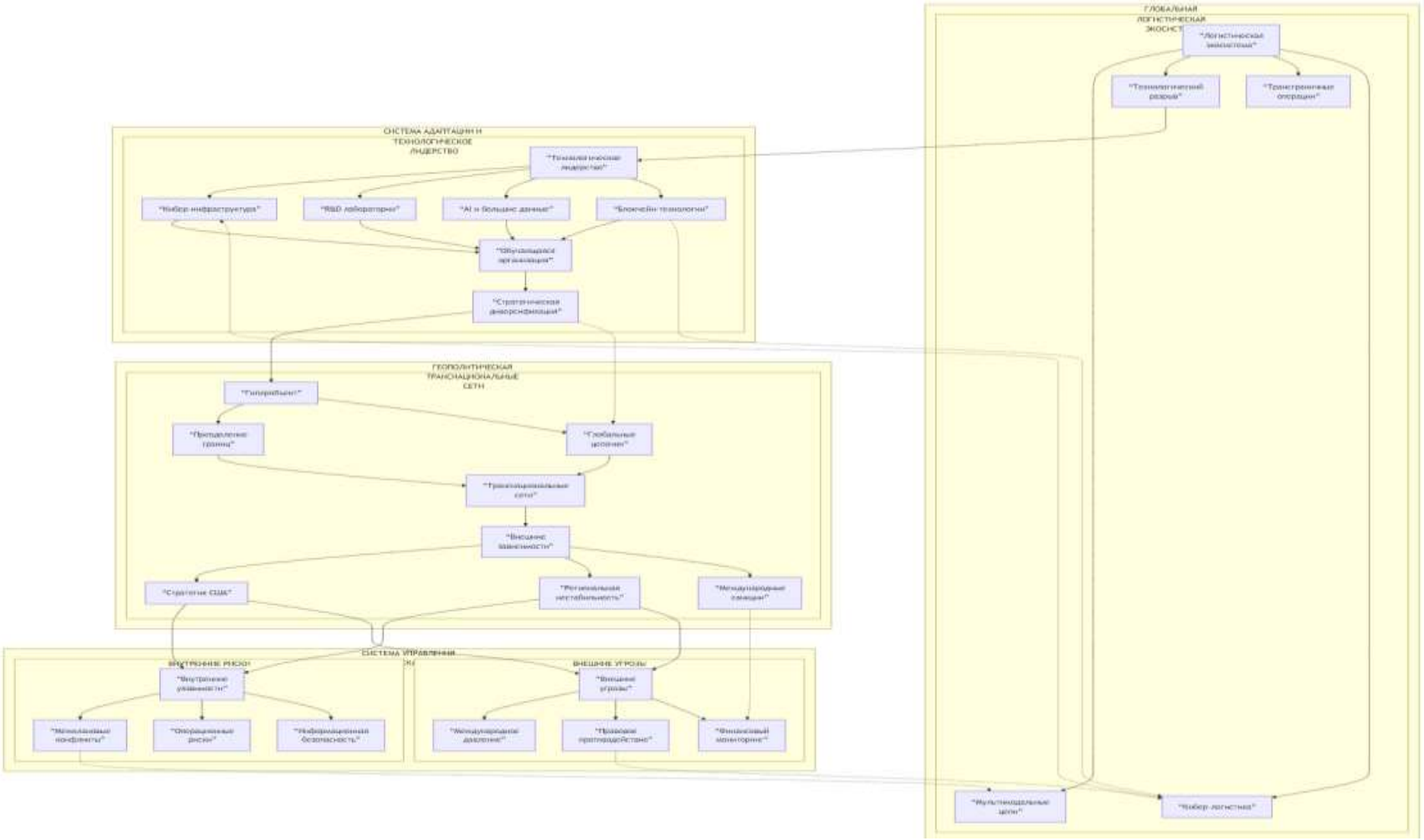


Рисунок 2. Операционные системы

Эволюционная траектория системы указывает на движение к постгосударственной конфигурации с элементами цифрового суверенитета, виртуальными юрисдикциями и алгоритмическим управлением, что в перспективе может привести к формированию глобальной криминальной нации с альтернативной системой ценностей и транснациональной идентичностью.

Следовательно, репрезентированные данные позволяют сделать категоричный вывод о том, что феномен колумбийского наркобизнеса следует интерпретировать не в парадигме борьбы с преступностью, а в парадигме конкуренции двух политико-экономических систем в пределах одного национального пространства. Устоявшаяся наркосистема представляет собой альтернативный, де-факто состоявшийся, режим управления и накопления капитала, обладающий собственной социальной базой, экономической моделью, юрисдикцией и идеологией. Любые попытки ее демонтажа, не учитывающие ее системной природы и ограничивающиеся силовым подавлением, обречены на провал, ибо атакуют симптомы, а не болезнь – успешное противодействие требует стратегии «перехвата функций», направленной на подрыв экономических основ через легализацию и регулирование, и предложения жизнеспособных альтернатив для миллионов граждан, интегрированных в эту теневую систему.

Проведенный полимасштабный анализ позволяет детерминировать колумбийский наркокомплекс как структурообразующий элемент глобальной теневой экономической парадигмы, чья онтологическая укорененность в систему мирохозяйственных связей достигла уровня необратимой системной интеграции. Доминирующая позиция на транснациональном наркорынке является не следствием временной конъюнктурной гегемонии, но результатом стратегического синтеза технологического превосходства, организационной резильентности и глубокой коррупционной инфильтрации в институты глобального управления. (рисунок 1)

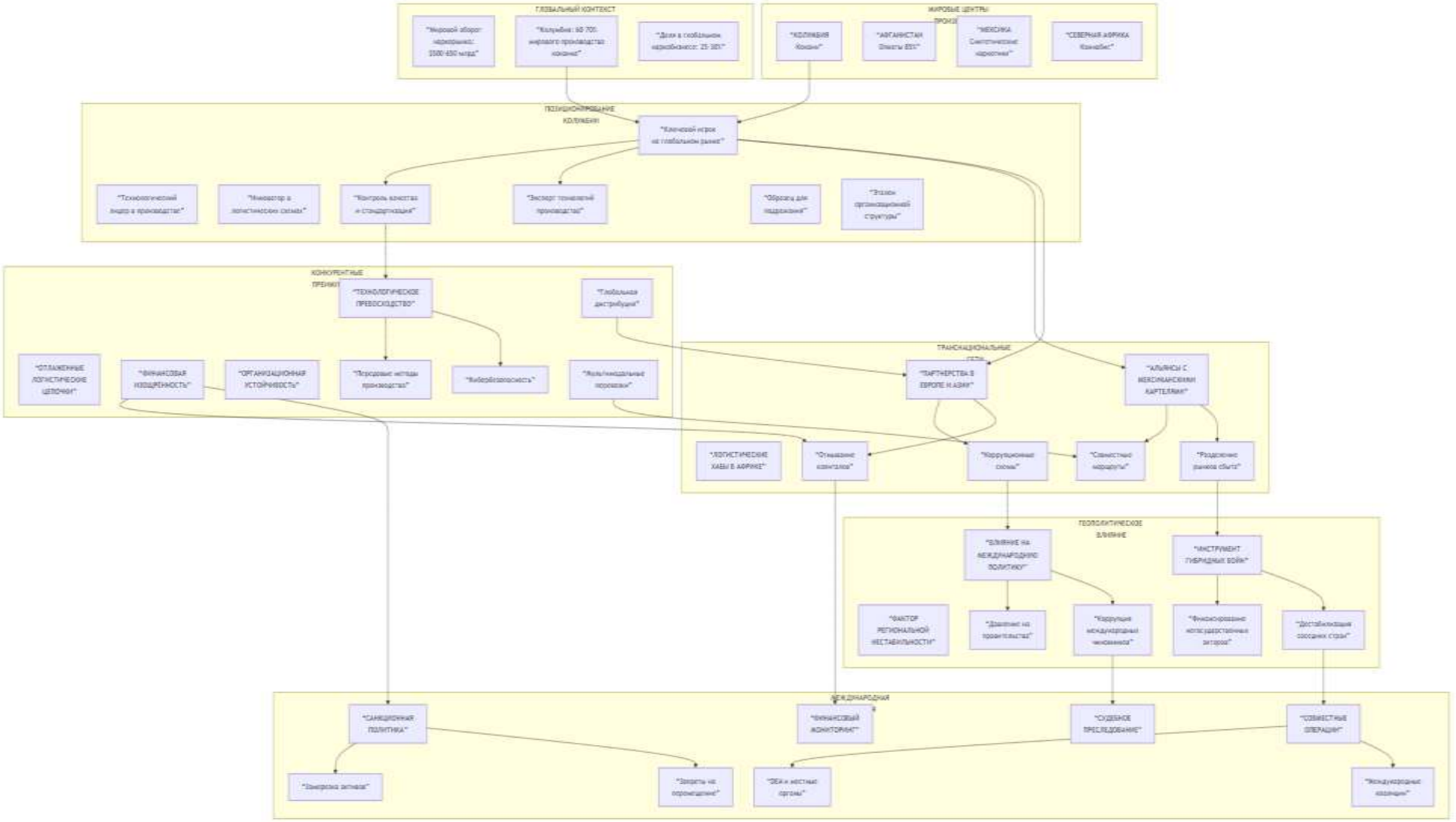


Рисунок 3. Стратификация глобального статуса колумбийского наркобизнеса в системе мирохозяйственных связей

Системная устойчивость колумбийской наркоэкономики обеспечивается ее уникальной способностью к перманентной адаптационной трансмутации – диалектическому преобразованию внешних вызовов в источники эндогенного развития. Международные санкции и правоохранительное давление, вместо деструкции системы, катализируют процессы организационной оптимизации, технологической модернизации и географической диверсификации, порождая эффект гидравлического пресса, где любое внешнее воздействие лишь увеличивает внутреннее давление адаптации.

Феномен колумбийского наркобизнеса следует концептуализировать как протоглобализационный гиперобъект, чьи имманентные свойства – транснациональность, сетевой характер и технологическая продвинутость – представляют собой архетипическую модель экономики будущего, основанной на принципах децентрализованной автономии и синергетической интеграции. Его устойчивость перед лицом координированного международного противодействия свидетельствует о фундаментальном парадигмальном разрыве между архаичными методами государственного принуждения и эмерджентными формами негосударственного суверенитета.

В перспективе системного прогнозирования, колумбийская наркосистема демонстрирует траекторию движения к постгосударственной конфигурации с элементами цифрового суверенитета и алгоритмического управления, что позволяет констатировать ее не как преходящий криминальный феномен, но как альтернативный модус социально-экономической организации, обладающий собственной онтологической целостностью и исторической персистентностью. Данный вывод имплицирует необходимость радикального пересмотра существующих подходов к противодействию – от силовой конфронтации к стратегической кооптации и функциональной сублимации.

Проведенное полимодальное моделирование позволяет верифицировать гипотезу о трансмутации колумбийского наркокомплекса в квазигосударственный гиперобъект с признаками цифрового суверенитета и транснациональной легитимности. К 2030 году следует ожидать полной кибернетической метаморфозы организационной архитектуры, где традиционные иерархические структуры эволюционируют в ризоматические сети с распределенным интеллектом, функционирующие по принципам децентрализованных автономных организаций (DAO). Данная трансформация имплицирует возникновение посткриминальной онтологии, стирающей демаркационные линии между легальным и нелегальным экономическими пространствами. (таблица 2)

Технологическая сингулярность проявится в форме эмерджентной крипто-финансовой экосистемы, интегрирующей передовые разработки в области постквантовой криптографии, токенизации активов и смарт-контрактов. Наблюдаемый парадокс инверсной рентабельности (снижение маржинальности при росте объемов) свидетельствует о стратегическом переходе к модели экономической симбиотизации, где наркокапитал становится структурообразующим элементом легальной экономики через механизмы венчурного финансирования и крипто-инвестиций.

Геополитическая дисперсия ускорит процессы транснациональной ретерриториализации, выражающиеся в создании логистических мега-хабов в странах Глобального Юга и освоении новых транспортных коридоров, включая арктические маршруты. При этом сохранится социокультурный симбиоз наркосистемы с маргинализированными слоями населения, где альтернативная легитимность будет воспроизводиться через механизмы патронажно-клиентарных сетей и цифровую идеологизацию.

Критическим фактором выступает нарастающий техно-институциональный диссонанс: при сохранении текущих темпов технологического отстадания государственных институтов (75% вероятность) к 2028 году возникнет ситуация операционной непрозрачности, делающая традиционные методы контроля архаичными.

Таблица 2. Комплексная многофакторная прогнозная модель развития наркобизнеса Колумбии на 2026-2030 годы

Сфера анализа	Текущий статус (2025)	Краткосрочный прогноз 2026	Среднесрочный прогноз 2027-2028	Долгосрочный прогноз 2029-2030	Критические факторы влияния	Индикаторы мониторинга	Вероятность реализации
Организационная архитектура	Децентрализованные сети (Clan del Golfo, ELN, диссиденты FARC)	Дальнейшая фрагментация на 70+ микро-групп, аутсорсинг специализированных функций	Формирование региональных кластеров с разделением зон влияния, ротация лидерского состава	Консолидация в 4-5 мега-сетей с распределенным управлением через DAO	Межклановые конфликты, эффективность операций "обезглавливания"	Количество активных вооруженных групп, уровень межгруппового насилия	85%
Технологическая трансформация	Использование дронов, криптовалют, полупогружных аппаратов	Внедрение AI для оптимизации логистики, биткоин-миксеры второго поколения	Развертывание автономных мобильных лабораторий, внедрение постквантового шифрования	Полная цифровизация операций, использование квантовой связи, NFT для отмывания	Технологическое отставание госаппарата, бюджет кибербезопасности	Объем перехваченных цифровых коммуникаций, количество кибератак	75%
Экономические показатели	Оборот: $500-700 млрд, рентабельность: 600-800%, отмывание $300-600 млрд/год	Рост оборота до $800-900 млрд, рентабельность: 700-900%, усиление крипто-инфраструктуры	Стабилизация на уровне $900-1100 млрд, диверсификация в легальный бизнес, создание собственных финтех-решений	Снижение рентабельности до 400-500% при росте объемов, полная интеграция в легальную экономику	Колебания курсов криптовалют, эффективность санкционной политики	Объем блокируемых активов, динамика цен на кокаин	70%
Географическая динамика	Контроль 60% территории страны, экспорт в 50+ стран через 12	Проникновение в новые рынки Юго-Восточной Азии и Западной Африки, создание	Создание трансконтинентальных логистических хабов в Западной Африке,	Формирование глобальной дистрибуционной сети с 20+ странами-хабами,	Усиление пограничного контроля, региональные конфликты в	Количество перехваченных партий, карта маршрутов	80%

	основных маршрутов	5 новых транзитных хабов	усиление присутствия в Европе	освоение арктических маршрутов	странах-транзитерах		
Социально-политическое влияние	Поддержка 25-30% населения в сельских районах, коррупционное проникновение в местные органы власти	Рост поддержки до 30-35% в условиях экономических трудностей, усиление влияния на региональную политику	Стабилизация на уровне 25-30%, усиление урбанизации наркобизнеса, проникновение в национальные политические структуры	Снижение поддержки до 20-25% при успешных социальных программах, консолидация политического влияния через легальный бизнес	Эффективность социальных программ, уровень бедности, молодежная занятость	Результаты социологических опросов, уровень доверия к институтам	65%
Международное взаимодействие	Точечные операции DEA, санкции против картелей, ограниченное региональное сотрудничество	Усиление координации между странами региона, создание совместных оперативных групп, ужесточение санкций	Создание международных следственных групп под эгидой ООН, расширение санкций на крипто-инфраструктуру	Формирование глобальной стратегии противодействия, создание международного трибунала по наркопреступности	Геополитическая напряженность, эффективность дипломатических усилий	Количество совместных операций, объем международной помощи	60%

Таким образом, наркокомплекс Колумбии эволюционирует в глобальную криминальную метасистему с признаками цифрового суверенитета, чья устойчивость обеспечивается синергией технологических инноваций, экономической диверсификации и социокультурной укорененности. Эффективное противодействие потребует разработки мультискалярной стратегии, сочетающей технологическое паритет, экономическую конкурентоспособность и институциональную гибкость.

Эпистемологический анализ выявляет необратимую процессуальную трансформацию колумбийского наркокомплекса в автопоэтическую кибернетическую систему, чья имманентная эволюционная траектория демонстрирует нелинейное следование парадигме технологической сингулярности. К 2030 году следует антиципировать тотальную демаркацию онтологических границ между криминальной и легальной экономическими подсистемами, где наркокапитал приобретает функцию катализатора формирования альтернативной финансовой экосистемы, основанной на дистрибутивных реестрах и децентрализованных автономных организациях. Фундаментальный эволюционный парадокс манифестируется в наблюдаемом законе инверсной эффективности: интенсификация экзогенного контроля индуцирует не редукцию, а акселерацию организационно-технологической сложности системы.

В условиях прогрессирующего техно-институционального дисконсонанса конвенциональные репрессивные методологии утрачивают операциональную релевантность, детерминируя необходимость транзита к политике превентивной адаптации. Стратегическим императивом становится конституирование конкурентных социально-экономических альтернатив, обладающих потенциалом для осуществления функциональной субституции наркосистемы посредством предложения перспективных моделей экономической инклюзии и социальной мобильности. Приоритетной задачей является разработка авангардных технологических решений, ориентированных не на реактивное противодействие, а на проактивную нейтрализацию возникающих угроз в доменах кибербезопасности и финансового мониторинга.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 01.12.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 01.12.2025).

3. El Bogotano. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elbogotano.com.co/ (дата обращения: 01.12.2025).

4. Prensa Latina - Latin American News Agency. [Электронный ресурс]. URL: https://www.plenglish.com/ (дата обращения: 01.12.2025).

Сведения об авторах

Лаврусь Василий Викторович – доцент кафедры «Экономика и менеджмент», кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», Самара, Россия

Кручинкина Юлия Юрьевна – доцент кафедры физического воспитания, кандидат педагогических наук, доцент, ФГАОУ ВО СГЭУ, Самара, Россия

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

Information about the authors

Lavrus Vasily Viktorovich – Associate Professor of the Department of Economics and Management, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Volga State Transport University, Samara, Russia

Kruchinkina Yulia Yuryevna – 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 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2026.88.25.062

Ладыженская Т. П.
Югорский государственный университет
Коркина К.Ю.
Югорский государственный университет
Мороз Н. А.
Югорский государственный университет

Креативная экономика в Югре: тренды, вызовы и стратегические перспективы диверсификации ресурсодобывающего региона

Аннотация. В статье анализируются основные тенденции развития креативной экономики в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре, выделяемые как перспективный сектор диверсификации ресурсного региона. Рассматривается интеграция традиционного искусства и культурного наследия коренных народов Севера с современными экономическими процессами, поскольку активное развитие направлений креативных индустрий, включает медиа, арт-индустрию, ремесла, дизайн и IT. Анализируются новые механизмы поддержки креативных предпринимателей, цифровизация и создание инфраструктуры для развития творческих талантов, а также рост значения устойчивого развития в экономике замкнутого цикла на базе новых технологий. Отмечается существенный вклад креативного сектора в валовый региональный продукт (далее - ВРП), а также перспективы устойчивого социально-экономического развития региона через формирование уникальных северных креативных решений. Ключевые вызовы регионального развития связаны с необходимостью усиления цифровых компетенций, расширения рынков сбыта и преодоления институциональных барьеров. Исследование подкреплено анализом государственной политики и изучением практического опыта, направленный на системную поддержку и масштабирование креативных индустрий в регионе до 2030 года. Статья представляет интерес для специалистов в области региональной экономики, инновационного менеджмента, культурологии и других.

Ключевые слова: Ханты – Мансийский автономный округ – Югра, государственная политика, креативная экономика, креативные индустрии, креативный кластер Арктики, тренды, вызовы, диверсификация и устойчивое развитие региона, предпринимательство, КМНС.

Ladyzhenskaya T. P.
Yugra State University
Korkina K.Yu.
Yugra State University
Moroz N.A.
Yugra State University

Creative economy in Ugra: trends, challenges, and strategic prospects for diversifying the resource-producing region

Abstract. The article analyzes the main trends in the development of the creative economy in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra, which is identified as a promising sector for the diversification of the resource-based region. The article examines the integration of traditional art and cultural heritage of the indigenous peoples of the North with modern economic processes, as the active development of creative industries includes media, art, crafts, design, and IT. The

article analyzes new mechanisms for supporting creative entrepreneurs, digitalization, and the creation of infrastructure for the development of creative talents, as well as the growing importance of sustainable development in a closed-loop economy based on new technologies. The article highlights the significant contribution of the creative sector to the gross regional product (GRP), as well as the prospects for sustainable socio-economic development of the region through the creation of unique northern creative solutions. The key challenges of regional development are related to the need to strengthen digital competencies, expand markets, and overcome institutional barriers. The study is supported by an analysis of government policies and a study of practical experience aimed at providing systemic support and scaling up creative industries in the region by 2030. The article is of interest to specialists in regional economics, innovation management, cultural studies, and others.

Keywords: Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Yugra, state policy, creative economy, creative industries, Arctic creative cluster, trends, challenges, diversification and sustainable development of the region, entrepreneurship, indigenous peoples.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (далее – автономный округ, Югра), один из крупнейших ресурсодобывающих регионов России, по итогам первой четверти 21 века нацелен на диверсификацию своей экономики через развитие креативных индустрий. Креативный сектор становится одним из драйверов устойчивого развития, снижая зависимость от сырьевого сектора.

«Креативные индустрии – совокупный цикл создания, производства и распространения товаров и услуг, основанных на креативности и интеллектуальном капитале, прикладных творческих практик, инноваций, нацеленных на получение прибыли и создание рабочих мест за счет создания объектов интеллектуальной собственности, содержащих выразительную и эмоциональную ценность...» [1; 1].

Ключевые тренды развития креативной экономики Югры

Автономный округ стал первым среди субъектов Российской Федерации, кто разработал законодательную базу и утвердил в 2020 году региональные законы, связанные с развитием креативных индустрий [6]. В рамках закона от 27.07.2020 №70-оз «О креативных индустриях в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре» (в настоящее время документ утратил силу) реализовались меры по упрощению статуса субъектов креативных индустрий и их регистрации, что повысило их инвестиционную привлекательность и институциональную поддержку [2]. В 2023 году принята «Концепция развития креативных индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2030 года» [17], предусматривающая поддержку народных художественных промыслов, дизайна, музеев, театров и музыкальных фестивалей [12]. 08.08.2024 года принят Федеральный закон № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» Государственной Думой РФ [8]. Сформированная в настоящее время на федеральном и региональном уровнях нормативно-правовая база создаёт комплексный механизм регулирования и поддержки креативных индустрий, обеспечивая их интеграцию в социально-экономические стратегии региона посредством внедрения инновационных подходов и диверсификации экономической системы. Стоит отметить, что особое внимание уделяется сохранению и использованию культурного наследия коренных малочисленных народов Севера (далее - КМНС) с применением современных технологий и дизайна [4]. Активно развиваются проекты в сфере графического и промышленного дизайна, архитектуры с учётом региональной специфики [5].

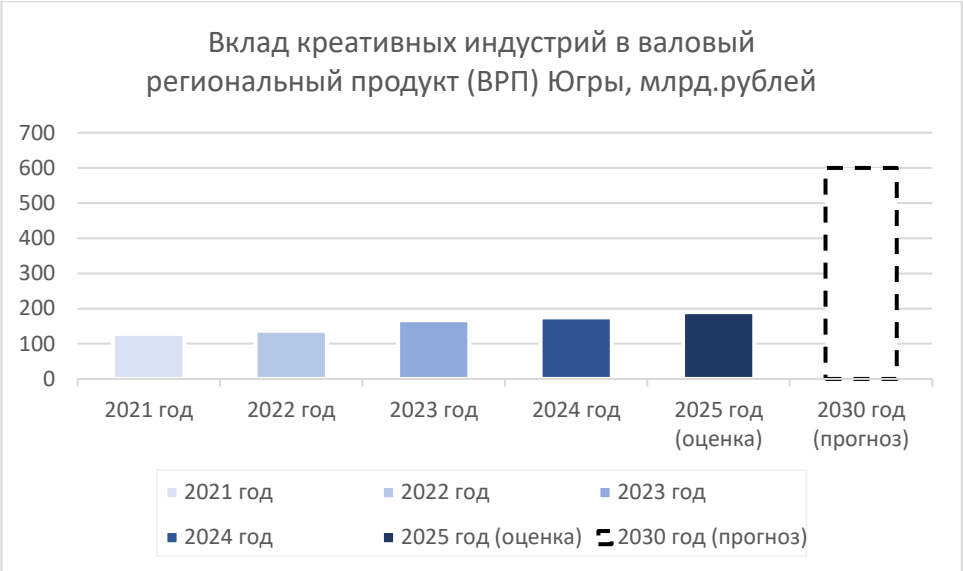


Рисунок 1 – Вклад креативных индустрий в валовый региональный продукт (ВРП) Югры, млрд. руб.

В 2021 году вклад креативных индустрий в экономику региона составил 128 млрд. рублей или 2,3% от общего ВРП Югры. В 2022 году показатель достиг 137 млрд. рублей или 2,4%, в 2023 – 167 млрд. рублей (2,2%), в 2024 году – 175 млрд. рублей (0,43%). Прогнозируемый рост показателя демонстрирует устойчивую динамику развития: ожидается превышение отметки в 190 млрд. рублей в 2025 году, что свидетельствует о положительной тенденции в сфере креативных индустрий в автономном округе. По прогнозам губернатора Ханты-Мансийского автономного округа Руслана Кухарука, к 2030 году вклад креативных индустрий в валовой региональный продукт Югры должен составить порядка 600 млрд. рублей [14].

Рисунок 2 – Доли направлений креативных индустрий по видам в валовой добавленной стоимости региона (далее - ВДС), %.

По данным Росстата, по итогам 2025 года наибольший вклад в формирование валовой добавленной стоимости креативной экономики обеспечили разработка программного обеспечения — 39,29%, реклама и пиар — 15,08%, исполнительские искусства — 11,31%. Существенный вклад также внесли архитектура и урбанистика —

6,97%, гастрономия — 6,22%, отдых и развлечения — 4,72%, медиа и СМИ — 4,4%, кино и сериалы — 3,56% и другие — 8,45% [15].

Возможности диверсификации экономики через креативные индустрии

– Создание новых кластеров, нелинейных направлений и межотраслевых проектов, повышающих экономическую устойчивость региона;

– Креативные индустрии выступают способом создания добавленной стоимости, снижая зависимость от колебаний на сырьевых рынках;

– Запуск фабрики креативных инвестпроектов, закрывающей пробелы в инновационной инфраструктуре и стимулирующей предпринимательство в творческих сферах;

– Формирование Креативного кластера Арктики с ориентацией на технические и технологические решения под Арктические условия для дальнейшего роста и экспорта [3].

Влияние богатого историко-культурного наследия региона

– Югра обладает уникальным культурным наследием коренных народов и сложившимися художественными традициями, что предоставляет отличные возможности для развития творческих индустрий;

– На базе культурного наследия организуются музейные проекты, современные арт-галереи, театральные постановки и музыкальные фестивали, создающие территории притяжения и культурного туризма;

– Использование историко-культурного потенциала формирует территориальный бренд региона, повышая его конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность;

– Сохранение и развитие культурных традиций коренных народов через ремесла и народные промыслы интегрирует локальный креатив в глобальную экономику знаний и творчества.

Основные барьеры для креативных индустрий

Рисунок 3 — Основные барьеры для креативных индустрий в ресурсном регионе Ханты-Мансийском автономном округе.

Югра предпринимает шаги по устранению этих барьеров через разработку законодательства, создание инфраструктуры поддержки, образовательных программ и механизмов финансирования, однако вызовы остаются актуальными для устойчивого развития креативной экономики.

Вызовы

–Основной вызов — необходимость трансформации мышления традиционно сырьевого региона в сторону инноваций и творчества;

–Потребность в развитии инфраструктуры, кадров, образования и цифровых технологий для полноценного раскрытия потенциала креативных индустрий;

–Проблемы адаптации законодательства и поддержки предпринимателей, особенно в малых городах и удаленных территориях;

–Необходимость обеспечить гармоничное взаимодействие между индустриальными секторами и творческими направлениями для устойчивого экономического роста.

Креативная экономика в Югре — перспективное направление, позволяющее диверсифицировать региональную экономику и укрепить позицию на внутреннем и международном рынках. Законодательная поддержка, богатое культурное наследие и целенаправленная политика создают условия для устойчивого развития креативных индустрий в регионе, несмотря на вызовы трансформации традиционной экономики.

Примеры ключевых трендов развития креативной экономики в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре

– В декабре 2024 года принят Закон № 113-оз «О регулировании отдельных вопросов в сфере креативных (творческих) индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» [18], согласно которому регулируется государственная поддержка данной сферы. По состоянию на 11.02.2026 г. реестр насчитывает 643 субъекта креативных индустрий Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, в том числе: юридические лица (общества с ограниченной ответственностью - 66, автономные некоммерческие организации - 42, местные общественные организации – 7, региональные общественные организации – 6), индивидуальные предприниматели – 277, а также самозанятые граждане – 167 и физические лица – 30 [16].

– Формирование системы поддержки креативных предпринимателей и создание инфраструктуры для развития проектов таких как: «Фабрика креативных инвестпроектов» в Югре, форумы и фестивали креативных практик, мастер-классы, арт-выставки и конкурсы, направленные на популяризацию и коммерциализацию креативных идей [9].

– Культурно-творческие проекты и экономика впечатлений — развитие нового вида туризма и культурных продуктов, где локальные особенности и традиции Югры становятся основой креативных услуг и товаров. Коллекции одежды и сувениров от местных брендов, интеграция культурных кодов региона с современной индустрией дизайна.

– Экологичность и устойчивость в креативной индустрии — растет интерес к вторичному использованию материалов и экологичным технологиям в дизайне, что отражается в мероприятиях и инновационных проектах, направленных на формирование экономики замкнутого цикла.

– Рост значения цифровых технологий, инноваций и искусственного интеллекта в креативной сфере — внедрение новых подходов и методик в рекламе, промо, производстве и распространении креативной продукции [5].

– Развитие молодежных инициатив и талантов — фестивали и конкурсы как площадки для обмена опытом и нахождения новых возможностей для карьерного роста в креативных индустриях.

Вклад креативных индустрий в валовый внутренний продукт (ВВП) достигает 8,26 трлн. рублей в 2025 году, что подтверждает лёгкость интеграции культурных и творческих проектов в экономические показатели [15]. Формируются системные меры поддержки и механизмы стимулирования творческих предпринимателей: создаются базы данных и депозитарии культурного наследия, что способствует сохранению нематериальных ценностей и привлекает туризм. Развитие ремесленной индустрии с вовлечением коренных народов региона. Это одновременно помогает создавать новые рабочие места и источники

дохода через цифровые проекты и IT-платформы, которые расширяют возможности взаимодействия с клиентами и делают рекламу более персонализированной, а взаимодействие с аудиторией — более эффективным. Геолокационный маркетинг позволяет учитывать социальные, экономические и культурные ценности потребителей и определять их предпочтения [13].

Проект «Фабрика креативных инвестиционных проектов» — инкубатор идей и стартапов в креативной сфере, поддерживающий малый бизнес и предпринимателей. Примеры успешных креативных продуктов уже демонстрируют мультипликативный эффект для региона, создавая новые рабочие места и привлекая инвестиции.

Индустриальный парк «Нефтеюганский» — проект, предполагающий размещение креативных и промышленных предприятий с инфраструктурной поддержкой, уже реализован и оказывает влияние на развитие малого и среднего предпринимательства (далее - МСП).

Программа поддержки МСП «Мой бизнес» и Фонд развития Югры, предоставляющие субсидии, консультации и поддержку стартапам в креативной сфере [10].

Вывод

Таким образом, Югра успешно движется к диверсификации экономики, опираясь на креативный потенциал региона и создавая конкурентные преимущества, но для этого необходимо продолжать усиливать технологические, инфраструктурные и образовательные ресурсы, а также расширять рыночные возможности для творческих индустрий.

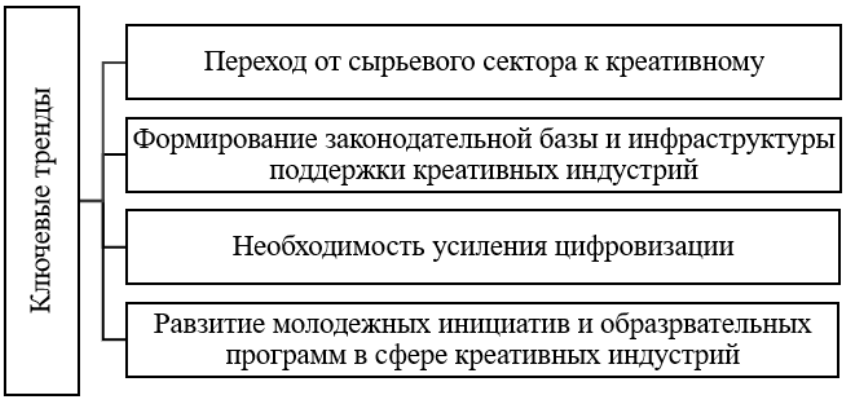


Рисунок 4 — Ключевые трендах креативной экономики.

В Югре с точки зрения вызовов и перспектив для ресурсодобывающего региона, стремящегося к диверсификации к 2030 году, уже сейчас необходимо обратить внимание на ключевые тренды, поскольку за ближайшее 5 лет прогнозируется произвести ключевой рывок развития и утроить ВРП. В связи с этим, одной из качественных точек роста является развитие молодежных инициатив в сфере креативных индустрий через создание и реализацию стартап-проектов.

Список источников

1. Дятлова, Т. А. Креативные индустрии в развитии брендинга и маркетинга на примере ХМАО-Югры / Т. А. Дятлова, А. Ю. Коптев, П. М. Соколова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2025. – № 4. – С. 173-180. – DOI 10.34755/IROK.2025.35.92.019. – EDN PPUPLF. 1.1 Концепция развития креативных индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре / [Электронный ресурс] // Стратегия 24 : [сайт]. — URL: https://goo.su/bOkp (дата обращения: 20.11.2025).

2. Закон Российской Федерации «Закон Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 27 июля 2020 г. N 70-оз «О креативных индустриях в Ханты-Мансийском

автономном округе — Югре» (с изменениями от 29 сентября 2022 г. и 28 сентября 2023 г.)» от 27.07.2020 № N 70-оз (дата обращения: 18.11.2025).

3. Креативный кластер Арктики. — Текст : электронный // Креативный кластер : [сайт]. — URL: https://creative.armonchegorsk.ru (дата обращения: 26.11.2025).

4. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2036 года с целевыми ориентирами до 2050 года . — Текст : электронный // : [сайт]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ec006df0d7541c062798c240fd13d56a/proekt_strategii_yugry_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 26.11.2025).

5. АНО, «Центр, стратегических, разработок» Оценка влияния креативных индустрий на экономику ХМАО - Югры / «Центр,стратегических,разработок АНО. — Текст : электронный // : [сайт]. — URL: 5.https://бизнесюгры.рф/upload/suppot-documents/dop-soc-support/uuu/Prezentatsiya_Kreativnye_industrii.pdf (дата обращения: 21.11.2025).

6. Хромцова, Л. С. Развитие сферы креативных индустрий Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на основе интеграции коренных малочисленных народов Севера / Л. С. Хромцова, Т. А. Дятлова // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 12. – DOI 10.18334/ce.19.12.124285. – EDN VSOZBW. (дата обращения: 18.11.2025).

7. В Югре вклад креативных индустрий в ВРП достиг 175 млрд рублей. — Текст : электронный // Глобал86.ру : [сайт]. — URL: https://global86.ru/news/id/8157 (дата обращения: 26.11.2025).

8. Федеральный закон от 08.08.2024 года №330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»

9. Отчет о результатах деятельности Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры за 2024 год, в том числе по вопросам, поставленным Думой Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. (дата обращения: 24.11.2025).

10. Ладыженская, Т. П. Опыт создания и защиты студенческого стартап-проекта в формате «Стартап как диплом» в секторе креативных индустрий / Т. П. Ладыженская, В. Э. Никитина // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 8. – С. 4117-4140. – DOI 10.18334/epp.14.8.121346. – EDN WUQAEG.

11. Ladyzhenskaya, T. The Development of Creative Industries as a Promising Tool for Popularizing the Culture of the Peoples of the Khanty and Mansi in the Younger Generation / T. Ladyzhenskaya, A. Umarova, K. Otinova // SHS Web of Conferences : International Scientific and Practical Conference on Social Sciences and Humanities: Scientific Challenges of the Development of Modern Society (SHCMS 2023), Grozny, 30 марта 2023 года. Vol. 172. – EDP Sciences: EDP Sciences, 2023. – P. 03011. – DOI 10.1051/shsconf/202317203011. – EDN KPIVIZ.

12. Чубарова, С. О. Креативные индустрии в ХМАО-Югре / С. О. Чубарова, Т. П. Ладыженская // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 7. – С. 34-38. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.16.55.005. – EDN BBGDXC.

13. Mirgorodskaya, O.N., Guzenko, N.V., Bekbergeneva, D.E., Ladyzhenskaya, T.P. (2025). A Digital Platform for Geofencing Marketing as Part of Customer Interactions. In: Popkova, E.G. (eds) Sustainable Development of Business 4.0. Advances in Science, Technology & Innovation. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-83595-7_49

14. Власти Югры рассчитывают на рост вклада креативных индустрий в ВРП. — Текст : электронный // Интерфакс : [сайт]. — URL: https://www.interfax-russia.ru/index.php/ural/news/vlasti-yugry-rasschityvayut-na-rost-vklada-kreativnyh-industriy-v-vrp (дата обращения: 12.02.2026).

15. Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн рублей. — Текст : электронный // Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа - Югры : [сайт]. — URL: https://investugra.ru/media/news/222551/ (дата обращения: 11.02.2026).

16. Реестр субъектов креативных индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре. — Текст : электронный // Портал открытых данных Ханты-Мансийского автономного округа - Югры : [сайт]. — URL: https://data.admhmao.ru/opendata/8601003963-reestr_subektov_kreativnykh_industriy_v_khant_depeconom?&recordsPerPage=25&PAGEN_2=1 (дата обращения: 11.02.2026).

17. О Концепции развития креативных индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре до 2030 года. — Текст : электронный // Электронный фонд : [сайт]. — URL: https://docs.cntd.ru/document/406617910 (дата обращения: 12.02.2026).

18. О регулировании отдельных вопросов в сфере креативных (творческих) индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре. — Текст : электронный // Единый официальный сайт государственных органов Ханты-мансийский автономный округ - Югра : [сайт]. — URL: https://admhmao.ru/documents/pravovye-akty/4926085/ (дата обращения: 12.02.2026).

Сведения об авторах

Ладыженская Т. П., к.э.н, доцент Высшей школы цифровой экономики, ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск, Россия

Коркина К.Ю., студент 3 курса бакалавриата 38.03.01 «Экономика», ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск, Россия

Мороз Н. А., студент 2 курса магистратуры 43.04.01 «Сервис», ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск, Россия

Information about the authors

Ladyzhenskaya T. P., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Higher School of Digital Economy, Yugra State University, Khanty-Mansiysk, Russia

Korkina K.Yu., 3rd year undergraduate student 38.03.01 «Economics», Yugra State University Khanty-Mansiysk, Russia

Moroz N.A., 2nd year master's student in the field of 43.04.01 «Service», Yugra State University Khanty-Mansiysk, Russia

УДК 336.051
DOI 10.26118/2782-4586.2026.90.99.063

Головань Софья Андреевна
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)
Тетенькина Влада Владиславовна
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)

Сравнительный анализ эффективности чат-интерфейсов искусственного интеллекта при формировании инвестиционного портфеля на основе данных фондового рынка

Аннотация. В статье представлены результаты сравнительного анализа трех популярных чат-интерфейсов искусственного интеллекта — Deep Seek, Giga Chat и Chat GPT при решении прикладной задачи формирования сбалансированного инвестиционного портфеля на краткосрочный горизонт (3-6 месяцев). Эмпирической базой исследования выступили данные об итогах торгов ценными бумагами на Московской бирже по состоянию на 05.01.2026. В ходе эксперимента каждому алгоритму ставилась идентичная задача: на основе предоставленных рыночных данных сформировать диверсифицированный портфель с последующей интеграцией производных финансовых инструментов. Проведен сравнительный анализ полученных портфельных структур по критериям глубины анализа исходных данных, детализации рекомендаций, логики включения деривативов, практической реализуемости, научной обоснованности и наличия фактологических ошибок. Установлено, что Deep Seek продемонстрировал наилучшие результаты, обеспечив полную интеграцию исходных данных, продвинутую логику использования деривативов и высокую научную обоснованность предложенной структуры. Giga Chat предложил корректный, но шаблонный портфель без привязки к конкретной рыночной ситуации. Chat GPT допустил критические фактологические ошибки, включая рекомендацию недоступных на российском рынке инструментов, и предложил логически противоречивую стратегию включения деривативов. Сделан вывод о существенной вариативности качества работы различных ИИ-моделей при решении финансовых задач и необходимости верификации их рекомендаций с учетом актуальной рыночной конъюнктуры. Результаты исследования могут быть использованы частными инвесторами и финансовыми аналитиками при выборе инструментов ИИ-поддержки инвестиционных решений, а также разработчиками при совершенствовании алгоритмов для финансовой сферы.

Ключевые слова: искусственный интеллект, чат-интерфейсы, Deep Seek, Giga Chat, ChatGPT, инвестиционный портфель, фондовый рынок, Московская биржа, деривативы, сравнительный анализ, портфельная теория, хеджирование, фьючерсы, опционы, диверсификация, риск-менеджмент, цифровая трансформация, финансовые технологии, алгоритмическая торговля, эффективность инвестиций.

Golovan Sofia Andreevna
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)
Tetenkina Vlada Vladislavovna
Irkutsk State Transport University (IrGUPS)

Comparative analysis of the effectiveness of artificial intelligence chat interfaces in forming an investment portfolio based on stock market data

Abstract. The article presents the results of a comparative analysis of three popular artificial intelligence chat interfaces — Deep Seek, Giga Chat, and Chat GPT — in solving the

applied problem of forming a balanced investment portfolio for a short-term horizon (3-6 months). The empirical basis of the study was data on the results of securities trading on the Moscow Exchange as of January 5, 2026. During the experiment, each algorithm was given an identical task: based on the provided market data, to form a diversified portfolio with subsequent integration of derivative financial instruments. A comparative analysis of the obtained portfolio structures was carried out according to the criteria of depth of initial data analysis, detail of recommendations, logic of derivatives inclusion, practical feasibility, scientific validity, and presence of factual errors. It was found that Deep Seek demonstrated the best results, providing complete integration of initial data, advanced logic for using derivatives, and high scientific validity of the proposed structure. Giga Chat proposed a correct but template portfolio without reference to a specific market situation. Chat GPT made critical factual errors, including recommending instruments unavailable on the Russian market, and proposed a logically contradictory strategy for including derivatives. It is concluded that there is significant variability in the quality of various AI models when solving financial problems and the need to verify their recommendations taking into account current market conditions. The research results can be used by private investors and financial analysts when choosing AI tools to support investment decisions, as well as by developers when improving algorithms for the financial sector.

Keywords: artificial intelligence, chat interfaces, Deep Seek, Giga Chat, ChatGPT, investment portfolio, stock market, Moscow Exchange, derivatives, comparative analysis, portfolio theory, hedging, futures, options, diversification, risk management, digital transformation, financial technology, algorithmic trading, investment efficiency.

Современный этап развития инвестиционного менеджмента характеризуется глубокой трансформацией, драйвером которой выступает цифровизация и, в частности, внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО). Как отмечает Е.С. Будкина, инвестиционная сфера, будучи информационно насыщенной, находится в авангарде этой революции. Ключевыми предпосылками изменений являются экспоненциальный рост объемов данных (Big Data), развитие вычислительных мощностей и алгоритмов, что открывает возможности для интеллектуализации и автоматизации всех этапов инвестиционного процесса [1].

Современное применение ИИ в инвестировании носит сквозной характер. Одним из главных направлений является автоматизация инвестиционного анализа и прогнозирования. Технологии обработки больших данных в сочетании с методами машинного обучения позволяют агрегировать и анализировать огромные массивы структурированной и неструктурированной информации. Алгоритмы способны выявлять скрытые закономерности в динамике рынков и поведении экономических агентов, а также, используя методы обработки естественного языка (NLP), извлекать инвестиционно значимые сигналы из новостных потоков и сообщений в социальных сетях для предсказания будущих трендов (сентимент-анализ). ИИ-модели, включая нейросети, демонстрируют высокую эффективность в прогнозировании цен, доходностей и рыночных индексов, что позволяет инвесторам переходить от реактивной к проактивной стратегии.

В сфере управления инвестиционным портфелем цифровизация привела к появлению таких инструментов, как робо-эдвайзинг и алгоритмическая торговля. Роботизированные платформы предоставляют персонализированные инвестиционные консультации и автоматически формируют оптимальный портфель, исходя из заданных параметров риска и доходности клиента. Алгоритмическая торговля, основанная на программных алгоритмах, позволяет совершать сделки с высокой скоростью и точностью, однако несет и определенные риски, связанные с усилением волатильности рынков из-за проциклического поведения торговых роботов [1].

Особого внимания заслуживает проблема повышения объективности инвестиционных решений. Как справедливо указывают Е.М. Хитрова и С.С. Прошутинская, инвестиционное пространство характеризуется высокой степенью

неопределенности, источником которой выступают макроэкономические колебания, политические риски, ESG-факторы и технологические сдвиги. В этих условиях значимость экспертных данных, способных учитывать качественные и трудно формализуемые факторы, остается высокой. Однако традиционные методы работы с экспертными оценками сталкиваются с проблемами субъективизма, несогласованности мнений и сложностью их количественной интерпретации [2].

Решением данной проблемы выступает интеграция экспертных данных с алгоритмами ИИ и МО. Предложенная Хитровой и Прошутинской методика включает сбор экспертных оценок (как количественных, так и текстовых), их предварительную цифровую обработку (включая NLP для преобразования текста в числовые признаки) и последующий анализ с помощью алгоритмов машинного обучения. На практике, при формировании портфеля акций технологических компаний, метод кластеризации (K-means) позволил сгруппировать экспертов по схожести их мнений, а регрессионная модель (Random Forest) на основе агрегированных данных спрогнозировала доходность и риски для каждой компании. Такой подход позволил не только структурировать экспертные знания, но и снизить влияние субъективности, что в итоге привело к созданию инвестиционного портфеля, доходность которого превзошла рыночный бенчмарк на 12% [2].

Помимо интеллектуализации анализа, цифровизация трансформирует и модели привлечения капитала. Развитие финтех-платформ привело к распространению краудфандинга и краудинвестинга, позволяющих стартапам привлекать средства напрямую от множества розничных инвесторов. Технология блокчейн, в свою очередь, создала новый класс цифровых активов — криптовалюты и токены, а также механизмы их первичного размещения (ICO/ITO), что открыло альтернативные возможности для венчурного финансирования [1].

Таким образом, искусственный интеллект сегодня используется в инвестиционном менеджменте для автоматизации рутинных процессов, углубления аналитики, повышения точности прогнозов, оптимизации портфелей и даже для «очистки» субъективных экспертных данных. Дальнейшее развитие этого направления связано с совершенствованием алгоритмов, созданием специализированных цифровых платформ и решением сопутствующих проблем, таких как кибербезопасность, регуляторная неопределенность и дефицит необходимых компетенций [1;2].

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что стратегическая адаптивность УК в условиях неопределенности напрямую коррелирует с уровнем их ИИ-зрелости, определяемым не только технологическими возможностями, но и глубиной интеграции ИИ в контур принятия стратегических решений, а также наличием косвенных факторов, свидетельствующих о культуре «ИИ-предусмотрительности». Умеренная корреляция (r в диапазоне 0.3 - 0.7) указывала бы на то, что ИИ является значимым, но не единственным фактором, влияющим на стратегическую эффективность. Сильная корреляция (r в диапазоне 0.7 - 1.0) свидетельствовала о тесной связи, когда повышение зрелости ИИ сопровождается существенным ростом стратегической эффективности [3].

Целью данной работы является сравнение разных чатов искусственного интеллекта для применения в области формирования инвестиционного портфеля. В качестве информационной базы для формирования портфеля нами использовались данные об итогах торгов ценными бумагами на Московской бирже на 05.01.2026 г. [4]. Первым вариантом рассмотрим инвестиционный портфель с учетом возможностей чата Deep seek (табл.1). Задача была составить сбалансированный порфтель на короткий срок 3-6 месяцев. Положительным моментом данной платформа является реальная возможность учитывать исходную информацию по данным торгов. Представленная портфельная конструкция реализует принцип стратегической диверсификации с тактической адаптацией к текущим рыночным условиям, отраженным в данных торгов за 05.01.2026. Каждый сегмент портфеля выполняет дискретную экономическую функцию, а их совокупность формирует синергетический эффект, направленный на оптимизацию соотношения риск/доходность на

краткосрочном горизонте. Включение акций Газпрома (GAZP) и Сбербанка (SBER) с совокупным весом 22% выполняет роль стратегического фундамента портфеля. Эти эмитенты представляют собой системообразующие активы российской экономики с высокой рыночной капитализацией и ликвидностью. Выбор обусловлен не только фундаментальными показателями, но и их функцией проводников рыночной беты — они обеспечивают предсказуемую корреляцию с широким рынком, что является необходимым условием для эффективного последующего хеджирования через индексные производные.

Таблица 1— Предлагаемая структура портфеля чат-интерфейса Deep seek

Тип актива	Код	Название	Доля в портфеле	Комментарий
Акции	GAZP	Газпром	15%	Высокая ликвидность, стабильный дивидендный поток
Акции	SBER	Сбербанк	10%	Лидер финансового сектора, высокая торговая активность
Акции	MTSS	МТС	5%	Телеком, стабильные денежные потоки
Акции	ALRS	Алроса	5%	Экспортёр алмазов, потенциал роста
ETF	AKSP	ETF на акции РФ	10%	Диверсификация по российским акциям
ETF	FXGD	ETF на золото	5%	Защитная часть, хеджирование рисков
Облигации федеральные	ОФЗ 26252	ОФЗ 26252	20%	Высокая надежность, стабильный купон
Облигации корпоративные	RU000A10C6F7	ГТЛК 2Р-9	10%	Надежный эмитент, хорошая доходность
Денежные средства / ETF денежного рынка	CASH	CASH ETF	10%	Ликвидность, возможность ребалансировки
Прочие ETF (секторные)	TGLD	ETF на золото	5%	Дополнительная защита и потенциал роста
Депозитарные расписки	OKEY	OKEY депозитарные расписки	5%	Доступ к иностранным активам

Эмпирические данные от 05.01.2026 подтверждают их исключительную ликвидность: по GAZP зафиксировано 718 сделок с оборотом свыше 2 млн рублей, что минимизирует транзакционные издержки и риски, связанные с ценовым проскальзыванием. Дивидендная политика данных компаний создает дополнительный источник ожидаемого денежного потока, который на трехмесячном горизонте может быть учтен через механизм дивидендных выплат.

Акции МТС (MTSS) и Алросы (ALRS) с суммарным весом 9% представляют собой тактические надстройки к ядру портфеля. В свою очередь, Алроса (ALRS) выступает в роли актива тематической экспозиции и фактора роста. Несмотря на относительно скромные показатели торговой активности в отчетный день (2 сделки), ее фундаментальная стоимость базируется на глобальном рыночном положении в добыче алмазов. Ее волатильность выше

рыночной, что требует специальных мер риск-менеджмента, реализованных через покупку защитных опционов PUT.

Биржевой инвестиционный фонд AKSP (8% портфеля) выполняет функцию пассивной диверсификации по широкому рыночному индексу. Это позволяет захватить систематическую рыночную премию, минимизируя риски отдельных эмитентов. Его включение экономически эквивалентно созданию синтетической длинной позиции по корзине акций, но с существенно более низкими операционными издержками. ETF на золото (FXGD), хотя и не присутствует напрямую в предоставленных данных, вводится в модель как некоррелированный актив-убежище. Его отрицательная или нулевая корреляция с рисковыми активами (акциями) снижает совокупную волатильность портфеля согласно математике портфельной теории. На трехмесячном горизонте он служит хеджем против геополитических и инфляционных шоков.

Фиксированно-доходная часть (30% портфеля) структурно разделена на два сегмента. Суверенные облигации ОФЗ 26252 (20%) представляют собой безрисковый (в рамках национальной юрисдикции) актив, обеспечивающий гарантированный купонный доход и сохранение капитала. Их экстремальная ликвидность (оборот 258 млн.) делает их идеальным инструментом для ребалансировок и поддержания ликвидности. Корпоративные облигации ГТЛК (10%) выполняют функцию поиска дополнительной доходности при контролируемом кредитном риске, учитывая государственную поддержку эмитента. Этот сегмент стабилизирует денежные потоки портфеля и создает

Выделение 10% в инструменты денежного рынка (CASH ETF с оборотом 37.8 млн.) обеспечивает операционную ликвидность для ребалансировок и служит источником средств для выплаты вариационной маржи по деривативам. В контексте деривативных стратегий этот сегмент критически важен для управления риском ликвидности и предотвращения вынужденного закрытия позиций (margin call).

На следующем этапе была задача интегрировать в портфель производные инструменты (табл.2) Таким образом, мы видим, что чат предлагает заместить сравнительно небольшую долю акционных позиций на аналогичные опционы или фьючерсы.

Таблица 2— Предлагаемая структура портфеля чат-интерфейса Deep seek с учетом деривативов

Уровень опыта	Цель использования деривативов	Доля капитала под ГО*	Конкретные рекомендации
Начинающий	Страхование (хедж) или минимальный доход	2-5%	1. Продажа покрытых колл-опционов на 10-20% позиции по GAZP/SBER. 2. Покупка защитных путов на 10% акционной доли.
Опытный	Активное управление + хедж + доход	5-15%	1. Хедж 30-50% акционной доли через фьючерсы на индекс MX. 2. Продажа покрытых коллов на 30-50% позиций по акциям. 3. Использование фьючерсов вместо части акций (экономия капитала).

Профессионал	Спекуляции + сложные стратегии	15-25%	1. Сочетание длинных/коротких позиций во фьючерсах. 2. Кредитные/дебитные спреды опционов. 3. Арбитражные стратегии.

Замещение части физических акций производными финансовыми инструментами, в частности фьючерсными контрактами, представляет собой фундаментальный подход к повышению эффективности управления капиталом, базирующийся на принципах современной портфельной теории и теории ценообразования на срочном рынке. Экономическая целесообразность данной стратегии обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами, которые в совокупности позволяют инвестору достичь более высоких показателей доходности с поправкой на риск. Ключевое преимущество замещения акций фьючерсами коренится в механизме гарантийного обеспечения (ГО), которое требуется для открытия позиции на срочном рынке. В отличие от покупки акций, где инвестор должен полностью оплатить стоимость приобретаемого актива, при покупке фьючерсного контракта необходимо заблокировать лишь часть его полной стоимости — как правило, от 7% до 20% в зависимости от волатильности базового актива и текущих требований биржи. Это создает эффект "бесплатного плеча": инвестор получает экономическую экспозицию, эквивалентную владению определенным количеством акций, но с существенно меньшими первоначальными затратами капитала.

Высвобожденные денежные средства не остаются бездействующими, а могут быть направлены в инструменты с фиксированной доходностью, такие как надежные корпоративные облигации или фонды денежного рынка. Таким образом, формируется двухкомпонентная структура: фьючерсная позиция обеспечивает участие в динамике цен базового актива (росте или падении), а размещенные в долговые инструменты средства генерируют гарантированный процентный доход. Таким образом, данная структура является практической имплементацией современной финансовой теории, где каждый актив выбирается не изолированно, а исходя из его вклада в совокупные характеристики всего портфеля, с учетом транзакционных издержек, ликвидности и возможностей для динамического управления рисками через производные инструменты.

Следующим испробованным нами инструментом стал Giga chat (табл.3). Из негативного момента можно отметить отсутствие связки с исходными данными о закрытии позиций на 05.01.2026 г. Чат предложил формирование стандартного портфеля с учетом доли деривативов не более 15%.

Таблица 3 — Предлагаемая структура портфеля чат-интерфейса Giga chat

Активное направление	Доля в портфеле	Описание и примеры
Акции российских компаний	50-55%	Разнообразие по секторам, подбор ликвидных акций и ETF.
Облигации	20-25%	ОФЗ, корпоративные облигации.
Золото и драгоценные металлы	10-12%	Защита от инфляции и геополитических рисков.
Диверсифицированные фонды / ETF	5-8%	Российские ETF, ПИФы.
Деривативы	10-15%	Хеджирование, спекуляция, буфер от волатильности.

Заключительным инструментов в формировании портфеля стал инструмент Chat GPT (табл.4). Сформированный портфель также не во всем учитывал реальные данные Мосбиржи. К примеру, рекомендуемые международные акции вообще не котируются на бирже в настоящее время.

Таблица 4 — Предлагаемая структура портфеля чат-интерфейса Chat GPT

Тип инструмента	Примеры бумаг	Пример доли (%)
Российские акции	ГАЗПРОМ, МТС, X5 Retail Group	30%
Международные акции	iShares Core MSCI World UCITS ETF (IMWO)	20%
Государственные облигации (ОФЗ)	ОФЗ-ПД 26233	25%
Корпоративные облигации	Московская биржа (корпоративные бумаги Сбербанка)	15%
Золото	Биржевой фонд FXGD или физическое золото	10%

Основу портфеля формируют долевые и долговые инструменты. Доля российских акций (30%) призвана обеспечить основной потенциал доходности за счет участия в росте национальной экономики. Значительная доля облигаций (совокупно 40%) выполняет функцию стабилизатора портфеля. Государственные облигации (ОФЗ) (25%) являются классическим безрисковым (с точки дефолта эмитента) активом, обеспечивающим гарантированный доход и высокую ликвидность. Корпоративные облигации (15%) позволяют получить более высокую, по сравнению с ОФЗ, доходность, принимая на себя дополнительный кредитный риск конкретных эмитентов. Включение золота (5%) в портфель обусловлено его ролью защитного актива в периоды экономических и геополитических потрясений, а также инструмента хеджирования инфляционных рисков и рисков ослабления национальной валюты.

При этом при попытке включить в портфель производные финансовые инструменты, данный чат предлагает ввести 5% портфеля за счет уменьшения доли защитного активы в виде золота, рекомендуемый ранее. Эта рекомендация в корне противоречит основным принципам диверсификации портфеля. При этом 2% рекомендуют в виде фьючерсов на валюту, что предлагается как защита доли портфеля, номинированного в рублях, что противоречит действующим валютным трендам и сложившейся политической ситуации.

Обобщенная информации по всем вариантам представлена в таблице (табл.5). Проведенный анализ демонстрирует существенную разницу в качестве работы различных моделей искусственного интеллекта при решении одной и той же прикладной задачи — формировании инвестиционного портфеля. Deep Seek показал наилучший результат с точки зрения научной глубины, практической обоснованности и точности следования исходным данным. Предложенная им структура является примером грамотного применения современной портфельной теории, где деривативы служат не самоцелью, а инструментом тонкой настройки риск-профиля и повышения эффективности использования капитала. Это единственная модель, которая смогла органично интегрировать производные инструменты в общую ткань портфеля, а не просто добавить их отдельной строкой. Однако, платой за эту сложность является требование к высокой квалификации инвестора.

Таблица 5— Сравнительный анализ возможностей используемых чат-интерфейсов

Критерий	Deep Seek	Giga Chat	Chat GPT
Учет исходных данных	Отличный (полная интеграция)	Слабый (общий фон)	Отсутствует

Детализация портфеля	Высокая (конкретные тикеры, доли, стратегии)	Средняя (классы активов, диапазоны)	Средняя (есть конкретика и ошибки)
Логика деривативов	Интегрированная, обоснованная, продвинутая	Общая, декларативная	Противоречивая, ошибочная
Практическая реализуемость	Средняя (требует квалификации)	Высокая (простая)	Низкая (из-за ошибок)
Научная обоснованность	Высокая (ссылки на портфельную теорию, эффект плеча)	Средняя (базовые принципы)	Средняя (есть базовые принципы, но есть и грубые ошибки)
Фактологические ошибки	Нет	Нет	Да (международные ETF)

Giga Chat предложил корректный, но шаблонный портфель. Он не содержит грубых ошибок и может служить хорошей отправной точкой для начинающего инвестора. Однако, его главный недостаток — отсутствие привязки к конкретной рыночной ситуации (данным от 05.01.2026). Это делает его "портфелем вообще", а не "портфелем на сейчас".

Chat GPT продемонстрировал наихудший результат, допустив фактологическую ошибку (рекомендация недоступных инструментов) и предложив логически противоречивую стратегию с деривативами. Это указывает на то, что данная модель либо не была обучена на актуальных данных по российскому рынку, либо неверно интерпретировала контекст, подменив его общими шаблонами.

Проведенное исследование совпадает с выдвинутыми в литературе утверждениями, что применение технологий искусственного интеллекта открывает новые возможности для оптимизации процесса формирования и управления инвестиционным портфелем на фондовом рынке. Вместе с тем практическое использование ИИ в управлении инвестициями сопряжено с рядом вызовов и ограничений. Для эффективного применения ИИ в управлении фондовыми инвестициями необходимо обеспечить высокое качество и репрезентативность данных, используемых для обучения моделей [5]. Исследование также поддерживает обоснование необходимости включения в портфель частного инвестора не только классических инструментов инвестирования, а всех инструментов финансового рынка. Эти инструменты могут быть эффективны в процессе размещения сбережений на финансовом рынке с целью достижения основных целей частного инвестора [6].

Список источников

1. Будкина Е. С. Трансформация моделей инвестиционного менеджмента в эпоху цифровизации //Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – №. 6. – С. 10.

2. Хитрова Е. М., Прошутинская С. С. Искусственный интеллект и машинное обучение в поддержке инвестиционных решений на основе экспертных данных //Известия Байкальского государственного университета. – 2025. – Т. 35. – №. 2. – С. 217-227.

3. Шевченко М. О., Белова Е. Ю. Искусственный интеллект в стратегическом управлении: оптимизация инвестиционных процессов в условиях неопределенности //Прогрессивная экономика. – 2025. – №. 11. – С. 62-89.

4. Итоги торгов ценными бумагами. Рыночные сделки Т+ (Основная торговая сессия)/ (Безадресные / Order-driven) 05.01.2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.moex.com/ru/marketdata/?ysclid=mlly0ljqn9769458561#/mode=groups&group=12&collection=72&boardgroup=9&data_type=current&category=main (дата обращения 02.02.2026 г.)

5. Чан Ф. Т. и др. Направления использования искусственного интеллекта (ИИ) для формирования фондового портфеля // Промышленность. – 2024. – Т. 3. – №. 4. – С. 29-40.

6. Бородавко, Л. С. Формирование оптимального портфеля частного инвестора в современных условиях / Л. С. Бородавко, В. Р. Сорокина // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 10. – С. 433-440. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.96.64.036. – EDN IIMXWO.

Сведения об авторах

Головань Софья Андреевна – к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансовый и стратегический менеджмент», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Тетенькина Влада Владиславовна – магистрант, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

Information about the authors

Golovan Sofia Andreevna - Candidate of Economic Sciences, Head of Department of Financial and Strategic Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

Tetenkina Vlada Vladislavovna – Master’s student, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia

УДК 338.436.33
DOI 10.26118/2782-4586.2026.38.78.064

Урусова Августина Биляловна
Северо-Кавказская государственная академия
Урусова Диана Ильясовна
Северо-Кавказская государственная академия

Финансовые аспекты формирования механизма управления АПК региона

Аннотация. Вопросы финансовых аспектов формирования механизма управления агропромышленным комплексом (АПК) становятся все более актуальными в условиях современных экономических реалий. Финансовые аспекты механизма управления АПК региона включают формирование системы бюджетной поддержки, привлечение инвестиций, налоговое регулирование и кредитование для повышения эффективности и устойчивости агропроизводства. Управление базируется на сочетании государственных мер и рыночных методов для обеспечения продовольственной безопасности. Цель данной работы заключается в анализе существующих финансовых инструментов и механизмов, а также в разработке рекомендаций по их оптимизации для повышения эффективности управления АПК. Проблема заключается в недостаточной эффективности распределения ресурсов и привлечения частных инвестиций, что требует комплексного подхода к исследованию финансовых механизмов в данной сфере.

Ключевые слова: региональная экономика, агропромышленный комплекс, продовольственная безопасность, банковское кредитование, финансовые потери, финансовые риски, цифровизация финансового управления.

Urusova Augustina Bilyalovna
North Caucasus State Academy
Urusova Diana Ilyasovna
North Caucasus State Academy

Financial aspects of the formation of the management mechanism of the agro-industrial complex of the region

Annotation. The issues of financial aspects of the formation of the management mechanism of the agro-industrial complex (AIC) are becoming more and more relevant in the context of modern economic realities. The financial aspects of the agribusiness management mechanism in the region include the formation of a budget support system, attracting investments, tax regulation and lending to increase the efficiency and sustainability of agricultural production. Management is based on a combination of government measures and market-based methods to ensure food security. The purpose of this work is to analyze existing financial instruments and mechanisms, as well as to develop recommendations for their optimization to improve the efficiency of agribusiness management. The problem lies in the insufficient efficiency of resource allocation and attracting private investment, which requires an integrated approach to the study of financial mechanisms in this area.

Keywords: regional economy, agro-industrial complex, food security, bank lending, financial losses, financial risks, digitalization of financial management.

В условиях экономической нестабильности и региональных диспропорций развитие агропромышленного комплекса (АПК) требует формирования интегрированного финансового механизма управления, ориентированного на оптимизацию бюджетных ассигнований и привлечение внебюджетных инвестиций для повышения

конкурентоспособности регионального сельскохозяйственного сектора. Актуальность исследования определяется необходимостью повышения конкурентоспособности отечественного АПК, что невозможно без адекватного финансового обеспечения и грамотного управления ресурсами. В условиях рыночной волатильности и изменяющейся нормативно-правовой базы важно выявить существующие проблемы и риски, связанные с управлением финансовыми потоками. Задачи исследования включают анализ нормативно-правовой базы финансового регулирования АПК, оценку эффективности финансовых инструментов и разработку рекомендаций по оптимизации распределения бюджетных средств и привлечению частных инвестиций.

Представьте, что региональная экономика — это организм. Тогда агропромышленный комплекс, или АПК, — его «система питания»: он даёт не только продукты на стол, но и финансовые потоки, занятость и устойчивость целых территорий. И когда мы говорим о механизме управления АПК, важно начать с простого вопроса к вам: какую финансовую роль он реально играет в регионе — сегодня, а не в учебнике?

Во-первых, АПК — это источник добавленной стоимости и налоговой базы. Деньги появляются не только на поле, а по цепочке: производство сырья → переработка → хранение → логистика → торговля. Чем длиннее и «плотнее» цепочка внутри региона, тем больше остаётся выручки, прибыли и налогов на месте. Поэтому для управления критично поддерживать не отдельные хозяйства, а связность цепочек и их финансовую устойчивость.

Во-вторых, АПК формирует мультипликативный эффект. Один рубль, вложенный в сельхозпроизводство, тянет за собой спрос на технику, топливо, удобрения, услуги ремонта, транспорт, упаковку, ИТ-решения. Это означает, что финансовые решения по АПК автоматически становятся решениями по смежным отраслям. И наоборот: проседает доступ к оборотному капиталу у аграриев — тормозится вся экосистема поставщиков.

Теперь давайте посмотрим на социально-финансовое измерение. АПК — это занятость и доходы домохозяйств, особенно в сельских районах. Регулярность выплат, сезонность доходов, возможность легальной занятости — всё это влияет на потребительский спрос и, в конечном счёте, на устойчивость местных бюджетов. Когда хозяйства не могут финансировать посевную или обновление техники, регион получает не только падение выпуска, но и рост социальной нагрузки.

Отдельный акцент — на инвестиционной роли. АПК «любит» длинные деньги: сады, животноводческие комплексы, мелиорация, элеваторы окупаются годами. Это приводит нас к ключевому выводу: финансовый механизм управления АПК должен уметь сочетать краткосрочные потребности (оборотка, ГСМ, семена) и долгосрочные (капвложения, модернизация). Если перекос в любую сторону — система теряет баланс.

Есть и роль АПК как стабилизатора цен и продовольственной безопасности. Для региона это не лозунг, а прямой финансовый эффект: волатильность урожая и цен сразу бьёт по маржинальности предприятий и доходам бюджета. Значит, управленческие решения должны включать инструменты сглаживания: резервирование, страхование, контрактование, поддержание мощностей хранения [5].

И ещё один важный момент: финансовая роль АПК проявляется в рисках. Погода, болезни, колебания цен, логистические сбои — всё это превращается в кредитные риски, кассовые разрывы и рост себестоимости. Поэтому грамотное управление — это не «дать денег», а выстроить условия, при которых деньги работают устойчиво [9].

Подведём итог. АПК — это одновременно налоговая база, мультипликатор, источник занятости, объект долгих инвестиций и зона повышенных рисков. А значит, следующий шаг нашего доклада логичен: перейти от роли к практике — обсудить, какие источники финансирования и инструменты позволяют управлять этой системой предсказуемо и эффективно, начиная уже с ближайшего сезона посевной кампании.

Представьте, что механизм управления АПК — это «двигатель» региона. Но даже самый сильный двигатель не поедет без топлива. Сегодня таким топливом выступают финансовые источники и инструменты, которые позволяют не просто «поддерживать на

плаву» хозяйства и переработчиков, а направлять их развитие: в продуктивность, устойчивость и добавленную стоимость.

Теперь давайте разложим финансовые источники по полкам. Во-первых, бюджетные средства — региональные и федеральные: субсидии на производство, компенсации процентной ставки, гранты на семейные фермы и кооперацию, поддержка племенного дела, мелиорации, обновления техники. Их ключевая роль — снижать барьеры входа и ускорять модернизацию там, где рынок кредитования дорог или осторожен. Но важно помнить: бюджет — это не «бесконечный кошелёк», поэтому деньги должны идти по принципу измеримого эффекта.

Во-вторых, банковское кредитование и льготные программы. Для управления АПК кредит — это инструмент темпа. Он закрывает кассовые разрывы (посевная, корма, ГСМ), даёт оборотный капитал и поддерживает инвестиционные проекты. Практическая задача региона — выстроить понятную витрину проектов для банков: финансовая модель, обеспечение, страхование, прогноз cash-flow по сезонности.

В-третьих, собственные средства предприятий: прибыль, амортизация, оптимизация затрат, внутрихолдинговые займы. Это самый «дешёвый» ресурс, но он ограничен маржинальностью и ценовой волатильностью. Поэтому управленческий акцент — на повышении эффективности: энергоёмкость, логистика, потери при хранении, качество сырья.

В-четвёртых, инвестиции и партнёрства: стратегические инвесторы, кооперативные модели, проекты ГЧП в хранении, переработке, логистике, ирригации. Здесь деньги приходят вместе с компетенциями: технологией, рынками сбыта, управлением качеством.

Переходим к инструментам — тем рычагам, которыми управленец переводит ресурсы в результат.

Субсидирование по результату (например, за прирост продуктивности, создание рабочих мест, экспорт, снижение потерь) дисциплинирует и администрацию, и получателя [7]. Контрактование и форварды помогают аграриям зафиксировать цену и планировать доходы — меньше неопределённости, проще обслуживать кредиты. Лизинг ускоряет обновление парка техники без разового крупного платежа, а значит — выше производительность и меньше простоев.

Отдельно подчеркну страхование и управление рисками: погодные риски, болезни животных, колебания цен. Если страхование встроено в кредит и в региональные программы, мы получаем более дешёвое финансирование и меньше «пожарных» бюджетных вливаний. Это приносит устойчивость всему механизму управления.

И ещё один современный блок — цифровые финансовые решения: электронные реестры субсидий, прослеживаемость затрат, скоринг заёмщиков, мониторинг проектов. Для аудитории это звучит просто: меньше бумажной волокиты — быстрее деньги доходят до поля и фермы.

Подведу итог этой части: эффективное управление АПК опирается на комбинацию бюджета, кредита, собственных средств и инвестиций, а результат достигается через субсидии по эффекту, лизинг, контрактование, страхование и цифровую прозрачность. А теперь вопрос к вам: какие два инструмента, на ваш взгляд, дадут региону самый быстрый рост — и почему?

Финансовые проблемы аграрного сектора региона носят системный характер и проявляются на всех стадиях воспроизводственного цикла — от формирования оборотного капитала до инвестиционного обновления основных средств. Для механизма управления АПК это означает рост транзакционных издержек координации, снижение предсказуемости бюджетного планирования и смещение приоритетов с развития на «латание разрывов» ликвидности.

Ключевым ограничением выступает хроническая недостаточность собственных источников финансирования при высокой капиталоёмкости и сезонности производства [2]. Денежные потоки предприятий, как правило, не совпадают по времени с пиками затрат

(посевная, ГСМ, корма, ремонт), что усиливает зависимость от краткосрочных кредитов и авансирования со стороны переработчиков. В условиях ценовой волатильности на сельхозсырьё и ресурсы такая зависимость превращается в «процентную ловушку»: обслуживание долга съедает маржу, а инвестиционная активность откладывается.

Отдельной проблемой является деградация инвестиционной базы: износ техники и инфраструктуры приводит к росту себестоимости, потерям урожая и ухудшению качества продукции. Ограниченная амортизационная способность и слабая прибыльность не позволяют накапливать средства на модернизацию, поэтому инвестиции приобретают точечный характер и концентрируются у крупных хозяйств. Это усиливает структурный разрыв между производителями и осложняет региональному управлению достижение комплексных целей продовольственной безопасности.

Существенные финансовые потери формируются из-за неэквивалентности обмена в цепочках «производство—переработка—торговля», когда аграрии сталкиваются с более низкой переговорной силой и вынуждены принимать условия отсрочек платежей, штрафов и ценовых дисконтов. Как следствие, часть добавленной стоимости перераспределяется вне сельского хозяйства, сокращая налоговую базу и возможности самофинансирования. Данная тенденция описывается в исследованиях аграрной экономики как устойчивый фактор снижения рентабельности первичного производства [8].

Не менее значима проблема нестабильности и фрагментарности мер поддержки. При проектировании субсидий и компенсаций часто доминирует «затратная» логика, тогда как требования к результативности и долгосрочным эффектам (рост производительности, технологическое обновление, снижение рисков) задаются недостаточно чётко. Сложность администрирования, разрыв во времени между понесёнными затратами и получением возмещения, а также неоднородность региональных правил ухудшают прогнозирование денежных потоков и повышают потребность в оборотном капитале.

Наконец, недофинансирование страховой и риск-менеджментной составляющей ведёт к тому, что погодные и биологические риски трансформируются в финансовые шоки.

Финансовые риски в управлении АПК региона проявляются как вероятность отклонения фактических финансовых потоков от плановых параметров, что ведет к разрыву между целями аграрной политики и ресурсными возможностями их достижения. Для механизма управления критично, что риски затрагивают не только отдельные хозяйства, но и контуры бюджетного планирования, долговой нагрузки, устойчивости цепочек поставок и инвестиционной привлекательности территории [3]. Вследствие сезонности, длительного производственного цикла и высокой доли затрат на оборотный капитал финансовая нестабильность в АПК быстро трансформируется в управленческую — через пересмотр программ, задержки субсидий и срыв контрактов.

К ключевым группам относятся:

1) кредитный риск (рост ставок, ужесточение ковенант, снижение доступности залога);

2) риск ликвидности (кассовые разрывы в период посевной и уборочной);

3) ценовой риск (волатильность цен на продукцию и ресурсы);

4) бюджетный риск (недофинансирование или несвоевременное доведение лимитов);

5) валютный и импортозависимый риск (удорожание техники, семян, СЗР);

6) страховой риск (недостаточное покрытие катастрофических потерь);

7) институциональный риск (изменение правил поддержки, отчетности и критериев отбора).

Управленческая значимость состоит в том, что перечисленные риски взаимосвязаны: ценовые шоки ухудшают платежеспособность, что повышает кредитный риск и, далее, провоцирует дефицит ликвидности.

Влияние на стабильность управления целесообразно оценивать через три канала: устойчивость финансирования программ, надежность финансовых стимулов и качество

обратной связи. Во-первых, при высокой неопределенности возрастает доля «ручного» перераспределения средств, снижается предсказуемость софинансирования и ухудшается дисциплина исполнения. Во-вторых, искажается сигнал цен и субсидий: предприятия переносят инвестиции в технологии и мелиорацию, сокращая долгосрочный эффект поддержки. В-третьих, ухудшается качество мониторинга: отчетные показатели могут временно улучшаться за счет отсрочек платежей и краткосрочных заимствований.

Методически оправдано применять риск-ориентированный подход: ранжирование рисков по вероятности и ущербу, установление риск-аппетита региональных программ, лимитирование концентрации по заемщикам и инструментам, а также стресс-тестирование бюджетных и кредитных сценариев при падении цен/урожайности [1]. Использование концепции управления финансовыми рисками, включающей идентификацию, измерение, контроль и мониторинг, позволяет формализовать управленческие решения и снизить зависимость от разовых корректировок.

Ограничением анализа выступает неоднородность муниципальных данных и различия в учетной политике хозяйств, что требует сопоставления показателей в разрезе типовых моделей (растениеводство/животноводство; крупные/малые).

Доступ к финансовым ресурсам в АПК региона носит системный характер и определяется одновременно отраслевой сезонностью, высокой капиталоёмкостью и институциональными ограничениями кредитного рынка. Для большинства хозяйств ключевым барьером выступает несоответствие структуры денежных потоков стандартным банковским графикам погашения: выручка концентрируется после реализации урожая, тогда как издержки распределены в течение года. Это повышает вероятность кассовых разрывов и приводит к запросу на более длинные кредитные линии и льготные периоды, которые банки предоставляют ограниченно из-за роста кредитного риска и стоимости фондирования.

Второй проблемой является недостаточность и «низкое качество» залоговой базы. Земля и имущественные комплексы нередко обременены правовыми ограничениями, имеют неполную кадастровую историю либо характеризуются низкой ликвидностью на локальном рынке, что снижает оценочную стоимость обеспечения и увеличивает требования по дополнительным гарантиям. В результате предприятия с потенциально устойчивой производственной моделью сталкиваются с отказами или с удорожанием кредита через повышенную ставку, комиссии и требование страхования. Данные ограничения усиливаются информационной асимметрией: финансовая отчётность малых и средних производителей часто не стандартизирована, а управленческий учёт не обеспечивает прозрачного прогнозирования денежных потоков, что затрудняет скоринговую оценку и ведёт к сокращению лимитов [6].

Третья группа барьеров связана с «длинными» инвестиционными проектами (животноводческие комплексы, мелиорация, хранение и переработка), где срок окупаемости превышает горизонты стандартного банковского кредитования. При отсутствии развитых инструментов проектного финансирования и гарантийных механизмов риски перекладываются на заёмщика, что ограничивает модернизацию и закрепляет технологическое отставание. Нарастают и транзакционные издержки доступа к господдержке: сложность правил, пакет документов, необходимость софинансирования и временной лаг между затратами и получением субсидии. Это снижает эффект льготирования для предприятий с дефицитом оборотного капитала и повышает зависимость от краткосрочных заимствований.

Наконец, существенным ограничением выступает территориальная неоднородность финансовой инфраструктуры: в удалённых районах ниже плотность банковских офисов и компетенций по агрокредитованию, слабее конкуренция и выше стоимость обслуживания. В совокупности обозначенные факторы формируют «финансовый разрыв» между крупными интегрированными структурами и малым/средним агробизнесом, что искажает цели регионального управления АПК.

Давайте посмотрим вперёд: как должен выглядеть финансовый механизм управления АПК региона, чтобы он не «догонял» проблемы, а задавал темп развитию? Ключевая перспектива — переход от разрозненных мер поддержки к управлению по целям и результатам, когда деньги «следуют» за измеримым эффектом: ростом производительности, устойчивостью хозяйств и развитием переработки.

Теперь давайте более к практичным ориентирам. Первое направление — архитектура финансирования «от сезона к циклу». АПК живёт длинными циклами, поэтому нужны инструменты, которые закрывают не только посевную, но и хранение, переработку, логистику и сбыт. Это означает развитие длинных кредитов и лизинга с понятными условиями, а также проектного финансирования для модернизации элеваторов, молочных комплексов, тепличных хозяйств и переработки. Важный акцент — «сквозные» цепочки стоимости: поддержка должна стимулировать не объём сырья, а добавленную стоимость в регионе.

Второе — риск-ориентированная модель. Климат, волатильность цен, биориски и логистические сбои превращают финансовую стабильность в главный актив. Перспектива — сочетание страхования урожая и поголовья, резервных фондов на уровне региона и предприятий, а также инструментов хеджирования ценовых рисков там, где это возможно. Для аудитории задам вопрос: у кого из вас в практике бюджетирование учитывает «плохой год» как базовый сценарий? Именно такая дисциплина повышает выживаемость и снижает потребность в экстренных субсидиях.

Третье — цифровизация финансового управления. Речь не про «моду на ИТ», а про экономию времени и снижение ошибок. Единый цифровой контур может объединять заявки на поддержку, мониторинг показателей, контроль целевого использования и аналитику. Тогда регион получает ранние сигналы: где кассовый разрыв, где рост просрочки, где риски снижения урожайности. А бизнес видит прозрачные правила и сроки.

Четвёртое — умная господдержка и софинансирование. Перспектива — уход от одинаковых ставок для всех к настройке по приоритетам: малые формы, кооперация, переработка, экспортные ниши, импортозамещающие компоненты. Важно закреплять софинансирование: региональный бюджет «добавляет» к федеральным инструментам, а бизнес — к государственным, чтобы каждый рубль тянул за собой инвестиции. Эффективный принцип: меньше ручного режима, больше формул и публичных критериев.

Пятое — развитие кооперации и инфраструктуры как финансового рычага. Кооперативы и кластеры снижают транзакционные издержки: совместные закупки, техника, хранение, маркетинг. Финансовый механизм должен поддерживать именно «узкие места» — холодильные мощности, лаборатории качества, сельхозлогистику, сервисные центры [4].

В ходе выполнения работы поставленная цель — выявить особенности и проблемы финансового обеспечения формирования механизма управления АПК региона и предложить меры их решения — достигнута. Теоретический блок позволил уточнить состав финансового механизма управления АПК как совокупности бюджетных, кредитных, инвестиционных и страховых инструментов, связанных с системой целей региона и аграрной политики. На основе анализа практики показано, что результативность управления определяется не столько объемом поддержки, сколько ее предсказуемостью, софинансированием и встроенностью в контуры планирования и контроля.

К ключевым результатам исследования отнесены: 1) систематизация финансовых проблем АПК региона (высокая долговая нагрузка части хозяйств, ценовая волатильность, разрывы ликвидности в сезонных циклах, недостаточная обеспеченность залогом и гарантиями); 2) выявление связи между рисками (погодными, рыночными, институциональными) и выбором финансовых инструментов, что требует риск-ориентированного бюджетирования и гибких параметров программ; 3) обоснование необходимости перехода от «распыления» субсидий к программно-целевой архитектуре с

KPI, где поддержка привязана к росту производительности, обновлению основных фондов и устойчивости кооперационных цепочек.

Сформулированы практические рекомендации: внедрение регионального портфеля мер поддержки с дифференциацией по типам производителей и проектам; расширение инструментов снижения стоимости заемного капитала через субсидирование процентной ставки и развитие гарантийных механизмов; усиление роли страхования урожая и доходов как элемента стабилизации финансовых потоков [10]. Предложена схема финансового мониторинга, включающая регулярную оценку кассовых разрывов, долговой устойчивости и эффективности субсидий на уровне муниципалитетов, что повышает воспроизводимость управленческих решений.

Практическая значимость результатов заключается в возможности применения предложенного набора мер органами регионального управления АПК при корректировке госпрограмм, а также сельхозорганизациями — при выборе источников финансирования и управлении рисками. Ожидаемый эффект — повышение адресности поддержки, снижение транзакционных издержек доступа к ресурсам и рост инвестиционной активности при ограниченности бюджетов.

Ограничения исследования связаны с неоднородностью доступных данных по хозяйствам, различиями природно-климатических зон и неполной сопоставимостью показателей эффективности программ в динамике. Дополнительной проблемой выступает институциональная инерция: даже обоснованные финансовые инструменты требуют согласования между ведомствами и развития компетенций финансового менеджмента на местах.

Список источников

1. Агамагомедова С. А. Риск-ориентированный подход при осуществлении контрольно-надзорной деятельности: теоретическое обоснование и проблемы применения /С.А. Агамедова// Сибирское юридическое обозрение. - 2021. - Т. 18, № 4. - С. 460–470. https://doi.org/10.19073/2658-7602-2021-18-4-460-470

2. Бабоян Э.С., Лесина Т.В. Алгоритм построения оптимальной структуры капитала /Э.С. Бабоян, Т. В. Лесина// Вестник Евразийской науки. – 2019. - №2. https://esj.today/PDF/82ECVN219.pdf (доступ свободный).

3. Боуш Г.Д., Разумов В.И. Методология научного исследования (в диссертациях на соискание ученой степени кандидата и доктора наук). М.: ИНФРА-М. - 2025, ч. 0, 227 с. DOI: 10.12737/991914 Доступно по адресу: https://naukaru.ru/ru/nauka/textbook/2658/view (дата обращения 28.01.2025).

4. Иваницкий В. П., Татьянников В. А. Информационная асимметрия на финансовых рынках. Вызовы и угрозы // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 4. — С. 1156-1167 doi 10.17059/2018–4–8.

5. Кармова Б.З. Роль АПК в обеспечении продовольственной безопасности РФ/ Б. З. Кармова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2023. - №11-2 (105). DOI:10.24412/2411-0450-2023-11-2-18-23.

6. Копылов Д.К. Информационная асимметрия в современной экономике /Д.К. Копылов//Вестник академтт права и управления. 2024. - №4 (79). DOI 10.47629/2074-9201_2024_4_148_153.

7. Сеитов С. К. Субсидирование как мера повышения производительности факторов в сельском хозяйстве России/С.К. Сеитов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. - 2022. - №6. - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/subsidirovanie-kak-mera-povysheniya-proizvoditelnosti-faktorov-v-selskom-hozyaystve-rossii (дата обращения: 01.02.2026).

8. Союнов А.С., Сабиев У.К. Анализ факторов, влияющих на рентабельность сельскохозяйственного производства/А.С. Союнов, У.К.Сабиев // Вестник Омского ГАУ. - 2025. - № 1 (57). - С. 182–189.

9. Трясцина Н.Ю., Джикия М.К., Трясцин Н.А. Обеспечение финансовой безопасности организаций АПК: анализ и оценка / Н. Ю. Трясцина, М. К. Джикия, Н. А. Трясцин // Известия ТСХА. - 2025. - №3. – С.187-201.

10. Урумов Т.Р. Доступ малых и средних предприятий к финансированию: новые возможности. Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. – 2020. - № 3, сс. 44-50. DOI: 10.20542/afij-2020-3-44-50.

Сведения об авторах

Урусова Августина Биляловна, к.э.н., доцент, кафедра «Финансы и кредит», Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

Урусова Диана Ильясовна, обучающаяся группы 38.03.01. ЭФУ-ОЗ-231, Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, Россия

Information about the authors

Urusova Augustina Bilyalovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance and Credit Department, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

Urusova Diana Ilyasovna, Student of group 38.03.01-231 EFU, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

УДК 332.1
DOI 10.26118/2782-4586.2026.42.46.065

Хахаева Арина Сергеевна
Российский университет кооперации

Устойчивость Арктики: какие проблемы должна решать региональная экономическая политика

Аннотация. Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ) представляет собой мегарегион, в котором экономические эффекты освоения неразрывно связаны с социальными ограничениями расселения и высокой экологической уязвимостью. Цель статьи — систематизировать комплекс проблем АЗРФ на пересечении экономического, социального и экологического контуров и определить приоритеты региональной экономической политики, обеспечивающие снижение совокупных рисков устойчивости и повышение качества жизни в условиях арктических ограничений. Показано, что монопрофильность хозяйства и логистическая изоляция ограничивают формирование добавленной стоимости и усиливают пространственные диспропорции; высокая стоимость жизни при дефиците доступных услуг стимулирует миграцию и хронический кадровый дефицит; деградация многолетнемёрзлых грунтов и рост климатических экстремумов повышают аварийные и инвестиционные риски и актуализируют адаптацию экологического аудита к арктическим условиям; недостаточная институционализация участия коренных народов осложняет согласование интересов и распределение результатов проектов; фрагментация управления и недостаточность ESG-данных снижают управляемость развития и ограничивают доказательность принимаемых решений. Обосновано, что приоритеты политики должны формироваться как связанный пакет мер: диверсификация экономической базы и поддержка предпринимательства, развитие транспортной, энергетической и цифровой связанности, расширение мобильных и дистанционных форм оказания услуг, а также институциональные механизмы участия местных сообществ и снижение экологических и климатических рисков.

Ключевые слова: Арктическая зона Российской Федерации; региональная экономическая политика; устойчивое развитие; социальная инфраструктура; экологическая безопасность.

Khakhaeva Arina Sergeevna
Russian University of Cooperation

Resilience of the Arctic: problems to be addressed by the regional economic policy of the Russian Arctic Zone

Abstract. The Arctic zone of the Russian Federation (AZRF) is a megaregion in which the economic effects of development are inextricably linked to social constraints on settlement and high environmental vulnerability. The purpose of this article is to systematise the complex problems of the ARF at the intersection of economic, social and environmental contours and to identify the priorities of regional economic policy that ensure a reduction in aggregate sustainability risks and an improvement in the quality of life under Arctic constraints. It is shown that the single-profile nature of the economy and logistical isolation limit the formation of added value and exacerbate spatial disparities; the high cost of living combined with a shortage of accessible services stimulates migration and chronic staff shortages; the degradation of permafrost soils and the increase in climate extremes increase accident and investment risks and make it necessary to adapt environmental auditing to Arctic conditions; insufficient institutionalisation of indigenous peoples' participation complicates the coordination of interests and the distribution of

project results; fragmented management and insufficient ESG data reduce the manageability of development and limit the evidence base for decision-making. It is reasonable that policy priorities should be formulated as a linked package of measures: diversification of the economic base and support for entrepreneurship, development of transport, energy and digital connectivity, expansion of mobile and remote forms of service delivery, as well as institutional mechanisms for local community participation and reduction of environmental and climate risks.

Keywords: Arctic Zone of Russia; regional economic policy; sustainable development; social infrastructure; environmental security

Арктическая зона Российской Федерации (далее – «АЗРФ») занимает около одной шестой части территории страны и обладает уникальным ресурсным потенциалом. На ее территории сосредоточены крупнейшие запасы углеводородов и редких металлов, проходит Северный морской путь, а природно-климатические условия создают как возможности роста, так и серьезные риски. Динамика изменения климата в Арктике ускоряет таяние ледников и приводит к деградации многолетнемерзлых грунтов, что усложняет освоение региона. [1] Обеспечение устойчивого экономического развития АЗРФ требует учета социальной составляющей и сохранения экосистем, поскольку демографическая нагрузка низка, а инфраструктура развита неоднородно. Цель статьи – выделить проблемные узлы на трех контурах развития и предложить направления региональной экономической политики, обеспечивающие устойчивость и благополучие населения.

Региональная экономическая политика рассматривается как совокупность мер государства, бизнеса и общества, направленных на повышение эффективности региональной экономики и уровня жизни. [2] Устойчивое развитие понимается как баланс экономического роста, социальной справедливости и охраны окружающей среды. [4]

Экономический контур

Экономика АЗРФ характеризуется крайней дифференциацией по территории и высокой зависимостью от добывающих отраслей. Западные регионы (Мурманская и Архангельская области, Ямало-Ненецкий автономный округ (далее – «ЯНАО»)) обладают развитой транспортной инфраструктурой и могут формировать более высокую добавленную стоимость, тогда как восточные территории (Республика Саха (Якутия)), Чукотский автономный округ (далее – «АО»)) испытывают трудности, связанные с удаленностью, суровым климатом и сезонностью хозяйственной деятельности. Основные проблемы заключаются в следующем:

Во-первых, моноотраслевая структура экономики: нефтегазовый сектор, добыча цветных металлов и рыболовство формируют основу экономики, что делает регионы уязвимыми к колебаниям мировых цен и истощению запасов.

Во-вторых, инфраструктура в АЗРФ является неравномерной: слабо развитые транспортные коридоры и цифровая связанность в восточных районах ограничивают инвестиционную активность и рост малого и среднего бизнеса. По состоянию на 1 января 2024 года плотность населения в регионах АЗРФ колеблется от 0,02 до 5,06 чел./км² [5], что усложняет предоставление услуг и строительство инфраструктуры.

И, наконец, инвестиционные риски: длительные сроки окупаемости проектов в условиях вечной мерзлоты и высокой стоимости строительства сдерживают поток капитала, особенно в инновационные и перерабатывающие отрасли.

Для снижения этих уязвимостей региональная политика должна стимулировать диверсификацию экономики через налоговые и финансовые меры, создание территориальных кластеров и развитие перерабатывающих производств; улучшать транспортную и цифровую связанность, особенно в восточной части; создавать условия для развития малого предпринимательства и инноваций; и поддерживать адаптацию традиционных хозяйственных практик коренных народов.

Социальный контур

В АЗРФ проживает около 2,6 млн человек, из которых приблизительно 100 тысяч составляют коренные малочисленные народы Севера. [5] Социальное развитие регионов характеризуется высокой дифференциацией в доходах, доступе к медицинским и образовательным услугам и условиях жизни. Так, в нефтегазовых автономных округах доходы населения высоки, а доля бедности – низка, но обеспеченность больницами и врачами ниже в расчете на площадь; напротив, в Мурманской области и Карелии плотность медицинской инфраструктуры выше, но средние доходы ниже, а бедность выше. [7]

Большие расстояния и низкая плотность населения требуют развития телемедицины, мобильных медицинских бригад и транспортной инфраструктуры. Недостаток кадров в Коми и Красноярском крае усугубляется значительной долей сельского населения. [5]

Отдельно в социальном контуре выделяется проблема положения коренных народов: международный опыт показывает, что успешные модели развития предполагают участие общин в управлении ресурсами и распределении доходов, создание корпораций коренных народов и парламентарных представительств. В России пока преобладают зоны традиционного природопользования и общественные советы, но участие коренных народов в управлении ограничено. [3]

Региональная экономическая политика должна включать меры по сокращению социального неравенства: развитие системы мобильных услуг здравоохранения и образования, стимулирование притока квалифицированных кадров через льготы и целевые программы, прямые выплаты и механизмы совместного владения ресурсами для коренных народов, а также культурно-языковую поддержку как условие сохранения идентичности.

Экологический контур

Арктические экосистемы подвержены ускоренному потеплению, которое вызывает деградацию многолетнемерзлых грунтов, рост гидрологических экстремумов и повышение аварийных рисков. В регионах АЗРФ сосредоточены крупнейшие запасы углеводородов и металлов, а интенсивная добыча усиливает давление на окружающую среду. Выделяется три группы проблем: методические (отсутствие адаптированных методик учета кумулятивного воздействия и оценки экосистемных услуг, недостаточность критериев зеленых проектов для условий криолитозоны); организационно-кадровые (дефицит специалистов с арктической экспертизой, зависимость аудитов от заказчиков и высокая стоимость полевых работ); социально-экономические (слабая институционализация участия коренных народов и низкая готовность малого и среднего бизнеса к раскрытию ESG-данных).

Для повышения устойчивости предлагается модель экологического аудита на пяти направлениях: риск-ориентированный подход с учетом кумулятивного воздействия; цифровизация и мониторинг (цифровые двойники и дистанционное зондирование); локализация стандартов зеленых проектов с учетом особенностей мерзлоты; институционализация участия коренных народов и региональных ESG-советов; экономические стимулы (зеленые облигации и налоговые льготы). [6]

Синтез проблем и приоритеты политики

Сопоставление экономических, социальных и экологических факторов позволяет выделить комплекс взаимосвязанных проблем АЗРФ, которые представлены на рисунке 1.

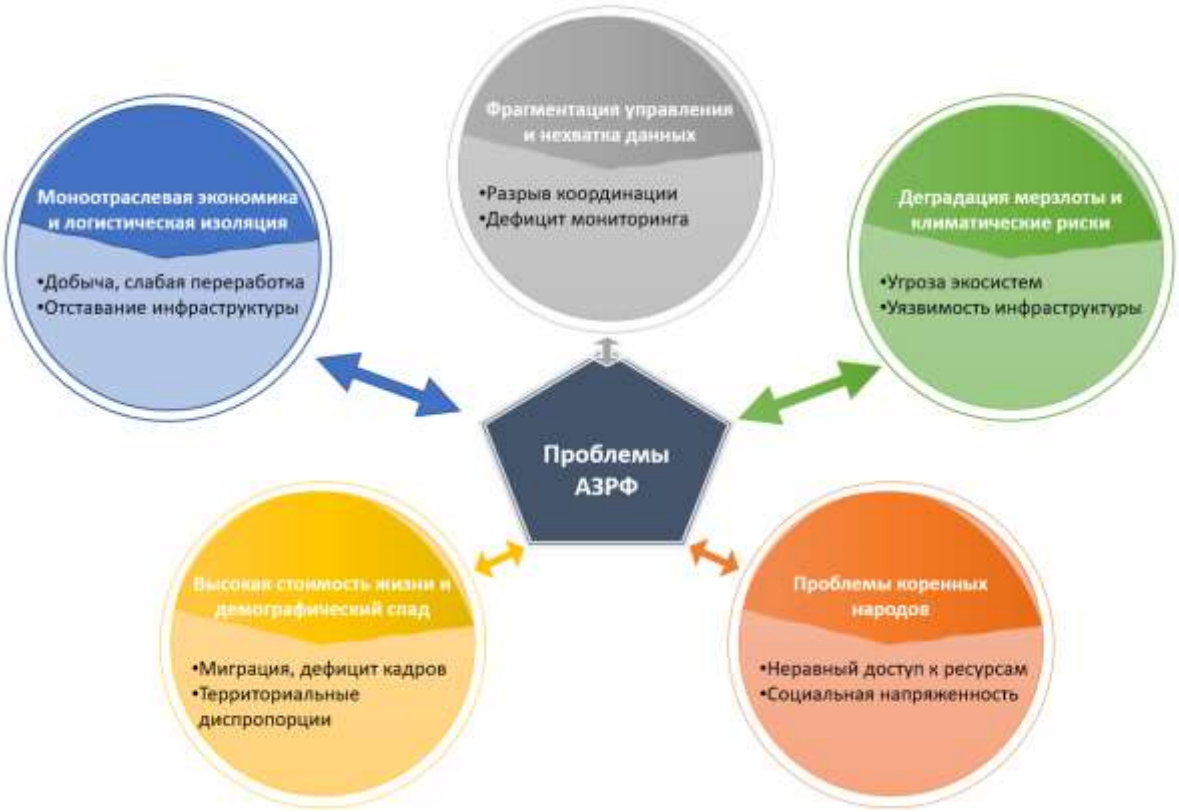


Рисунок 1. Схема взаимосвязанных проблем АЗРФ.

Моноотраслевая экономика и логистическая изоляция являющиеся следствием высокой концентрации добывающих отраслей, слабостью перерабатывающего и инновационных секторов, отставанием транспортной и цифровой инфраструктуры на востоке региона.

Высокая стоимость жизни и демографический спад как результат взаимосвязи сурового климата, низкой плотности населения и дефицита социальных услуг, приводящим к миграции и кадровым дефицитам и усиливающим территориальные диспропорции.

Деградация мерзлоты и экстремальные климатические явления угрожают объектам добывающей и транспортной инфраструктуры; а процедуры экологического аудита недостаточно адаптированы к арктическим условиям, что создает проблему уязвимости экосистем и рисков инфраструктуры.

Недостаточная институционализация участия коренных народов за счет неравного доступа к ресурсам и распределения доходов. Данная проблема провоцирует социальную напряженность и замедляет развитие.

Фрагментация управления и нехватка данных в результате отсутствия координации между федеральным и региональным уровнями, слабых каналов передачи ESG-информации и недостатка мониторинга, которые препятствуют формированию эффективной политики.

Приоритеты региональной экономической политики должны быть нацелены на синхронизацию этих проблем через интеграцию экономических, социальных и экологических мер и могут быть следующими:

1. Диверсификация экономики и развитие предпринимательства: предоставление налоговых и финансовых стимулов для проектов с высокой добавленной стоимостью, поддержка территориальных кластеров и кооперации, локализация цепочек поставок, стимулы для инноваций и переработки ресурсов.

2. Инфраструктурный прорыв: модернизация транспортных коридоров, в первую очередь, Северного морского пути, и развитие морской, авиационной и железнодорожной

инфраструктуры, расширение цифровой и энергетической связности; использование механизмов государственно-частного партнерства для снижения затрат и рисков.

3. Поддержка человеческого капитала: программы подготовки и привлечения кадров, мобильные формы предоставления медицинских и образовательных услуг, компенсации «северных издержек» и льготы для молодых семей; развитие телемедицины и дистанционного обучения.

4. Социальная политика и участие коренных народов: правовое закрепление механизмов участия коренных малочисленных народов в управлении ресурсами и распределении доходов, формирование корпораций коренных народов по примеру международных практик, культурно-языковая поддержка, и увеличение механизмов представительства.

5. Экологические и климатические меры: внедрение системы экологического аудита, адаптированной к арктическим условиям, развитие цифрового мониторинга, обязательные планы адаптации к изменению климата, выпуск зеленых облигаций и налоговые льготы за независимую верификацию ESG-данных.

6. Институциональные реформы: создание единого центра координации арктических проектов и системы «одного окна» для инвесторов; повышение прозрачности и открытости данных, включая разработку общедоступной витрины ESG-индикаторов; укрепление межуровневой координации и стимулирование научно-исследовательских проектов.

Арктическая зона Российской Федерации сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем, включая зависимость от добычи ресурсов, территориальные диспропорции, демографические вызовы и уязвимость экосистем. Решение этих задач требует интегрированной региональной экономической политики, сочетающей меры экономического развития, социальной защиты и экологической ответственности. Диверсификация экономики, развитие инфраструктуры, поддержка человеческого капитала и институционализация участия коренных народов должны стать ключевыми приоритетами. Только синхронное продвижение этих направлений позволит обеспечить устойчивость и конкурентоспособность АЗРФ в условиях глобальных трансформаций.

Список источников

1. Sommer C., Seehaus T., Glazovsky A., Braun M.H. Increased glacier mass loss in the Russian High Arctic (2010–2017) // The Cryosphere. 2022. No 16. C. 35–42.

2. Лаврикова Н. И., Кравцов С. Д. Региональная экономическая политика: цели и инструменты оценки эффективности / Н. И. Лаврикова, С. Д. Кравцов // Цифра. Экономика. – 2024. – № 3(6). – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cifra-economics.ru/archive/3-6-2024-september (дата обращения: 14.12.2025).

3. Люди Севера: что значат традиционные этносы для экономики Арктики // РБК, 18.10.2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/industries/news/651fc16d9a79476386445626 (дата обращения: 14.12.2025).

4. Перекрест Н. В. Основные вызовы социально-экономического развития регионов [Электронный ресурс] / Н. В. Перекрест // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2025. – № 2(82). – Режим доступа: https://eee-region.ru/article/8213/ (дата обращения: 14.12.2025).

5. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. Офиц. изд. – М.: Росстат, 2024. – 1081 с.

6. Хахаева А. С. Региональная модель экологического аудита в системе ESG-управления Арктической зоны / А. С. Хахаева // Управленческий учет. – 2025. – № 10. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5582 (дата обращения: 14.12.2025).

7. Хахаева А. С. Социальное измерение регионального развития Арктической зоны Российской Федерации: влияние на коренные народы и международные практики / А. С. Хахаева // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 10-2. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/2201 (дата обращения: 14.12.2025).

Сведения об авторе

Хахаева Арина Сергеевна, аспирант**,** Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

Information about the author

Khakhaeva Arina Sergeevna , Postgraduate student of the Department of Economics and Customs Affairs, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

УДК 331.1
DOI 10.26118/2782-4586.2026.65.65.066

Ерёмкина Татьяна Викторовна
Чебоксарский институт (филиал)
АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета
Ануфриева Елена Михайловна
ФГБОУ ВО Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова
Александрова Людмила Юрьевна
Чебоксарский институт (филиал)
АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Формирование модели оценки эффективности управления проектной группой

Аннотация. Понятие «оценка эффективности управления проектной группой» рассматривается: в историческом развитии, через контекст-анализ дефиниции, обосновывается необходимость осуществления комплексной оценки. Оценка эффективности управления проектной группой отражается в форме модели. Модель включает в себя компоненты: целевой, субъект-субъектный, содержательный, процессуально-коммуникативный, результативный. Один из основных элементов модели - количественные и качественные методы и методики. Качественные методы (моделирование, наблюдение, опрос) детализируются в методиках. Направления оценки (управление материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта) представлены системой критериев и показателей. Каждый показатель имеет краткую интерпретацию.

Ключевые слова: проектная группа, эффективность, оценка, модель, компоненты, методы и методики, направления, критерии и показатели.

Eremkina Tatiana Viktorovna
Cheboksary Institute (branch)
of the Moscow University of Humanities and Economics
Anufrieva Elena Mikhailovna
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"I.N. Ulianov Chuvash State University"
Alexandrova Lyudmila Yuryevna
Cheboksary Institute (branch)
of the Moscow University of Humanities and Economics

Formation of a model for evaluating the effectiveness of management project group

Annotation. The concept of "evaluation of the effectiveness of project group management" is considered in the context of historical development and context-based analysis of the definition, and the need for a comprehensive evaluation is justified. The evaluation of the effectiveness of project group management is represented in the form of a model. The model includes the following components: target, subject-subject, content, process-communicative, and result. One of the main elements of the model is the use of quantitative and qualitative methods and techniques. The qualitative methods (simulation, observation, and survey) are further detailed in the techniques. The areas of evaluation (management of material, financial, and human resources of the project) are represented by a system of criteria and indicators. Each indicator has a brief interpretation.

Keywords: project team, efficiency, evaluation, model, components, methods and techniques, directions, criteria, and indicators.

Введение. В современных условиях вопрос организации и управления проектными группами очень актуален. Необходимость наличия проектных групп, развитого проектного менеджмента внутри организации является отражением внешней ситуации (сильной конкуренции, новейших технологий, глобального характера информации). Важный аспект совершенствования проектного менеджмента – формирование методологии оценки эффективности управления проектной группой. Вопрос разработки системы такой модели оценки, интегрирующей количественные и качественные методы и показатели – важная научная и практическая задача. Ее решение даст возможность быстрее достичь цели проекта, оптимизировать распределение ресурсов, выявить проблемы на ранней стадии и т.д.

Тема оценки эффективности управления проектной группой – многогранная проблема, привлекавшая и привлекающая внимание как зарубежных, так и отечественных ученых. Палитру зарубежных исследователей данной области представляют К. Грей, Г. Керцнер [13], Э. Ларсон, Р. Мюллер, др. Среди отечественных разработок заслуживают внимания труды К. А. Долженцкой [3], А. В. Жуткина [5], Ж. Д. Етонди [4], В. О. Н. Ильиной [6], Э. А. Исаева [7], Н. В. Капустиной [8], С. Ю. Озорнина [9], А. Е. Поникаровских [10], А. В. Сидоренкова [11], др.

Несмотря на разработанность традиционных подходов к оценке эффективности управления проектной группой, недостаточно представлены комплексные модели оценки эффективности, интегрирующие количественные и качественные методы и показатели. На текущий момент проблема оценки эффективности по-прежнему решается преимущественно за счет финансовых метрик и контроля исполнения. Качественные методы и показатели, инновационные индикаторы, которые играют не менее существенную роль и позволяют многомерно взглянуть на результативность проектной деятельности, используются мало.

Целью настоящего исследования является формирование комплексной модели оценки эффективности управления проектной группой. Цель детализирована в задачах: определение сущности понятия «оценка эффективности управления проектной группой», формирование модели оценки эффективности управления проектной группой, построение системы количественных и качественных методов и показателей оценки. Теоретической основой исследования явились положения теории групповой динамики (К. Левин), ролевой теории (Р. Белбин [12]), теории социального обмена и взаимодействия (Дж. Хоманс). Методологической основой – методы теоретических обобщений, контекст-анализ, моделирование.

Результаты исследования. Развитие понятия «оценка эффективности управления проектной группой» прошло долгий путь от простейшего технического контроля до сложных многокритериальных систем, учитывающих стратегию организации, прибыльность для бизнеса и человеческий фактор.

Понятие зародилось в начале XX в., сразу же, как только появились основы для формирования аппарата управления проектами (Г. Гантт, А. Файоль). Критериями оценки были такие базовые показатели («железный треугольник») как срок, бюджет, результат [1]. В последующем эффективность стали оценивать через призму достижений целей проекта, к «железному треугольнику» добавилось качество, а критерии оценки пополнились показателем «соответствие требованиям и техническим спецификациям». В 1990-е гг. на проект взглянули не как на набор работ, а как на возможность инвестирования. Это привело к корректировке комплекта критериев оценки, добавились такие финансовые индикаторы как «возврат на инвестиции», «чистая приведенная стоимость», «анализ освоенного объема». В период смены столетий понятие эффективности стало многомерным, сформировалась сбалансированная система показателей, от внутренней эффективности

перешли к внешней. Приоритетными критериями оценки стали удовлетворенность интересов стейкхолдеров, стратегические цели, мотивация проектной группы [2]). В настоящее время оценка эффективности управления проектной группой происходит в контексте постоянных изменений и долгосрочных активов. Важными критериями оценки становятся бизнес-ценность, адаптивность, ESG-факторы (Environment, Social, Governance – экологические, социальные и экономические аспекты эффективности проектов), управление знаниями (нематериальные активы, база проектов) [14].

Проведенный контент-анализ понятия оценки эффективности проектной группы многих исследователей (А. В. Жуткина [5], Н. В. Капустиной [8], А. Е. Поникаровских [10], А. В. Сидоренкова [11], др.) позволяют выявить в них общее – разные авторы под оценкой эффективности проектной группы понимают исследование проектной группы относительно количества и видов затраченных ресурсов для достижения результата.

Процесс развития понятия дал нам возможность увидеть многоаспектность категории, множественность подходов и критериев к оценке. Таким образом, в условиях ограниченности ресурсов и постоянных изменений формирование комплексных моделей оценки эффективности проектных групп, интегрирующих количественные и качественные методы и показатели – ключевая задача проектного менеджмента.

Анализ традиционных и современных подходов к оценке эффективности управления проектной группой позволил разработать комплексную модель (рис. 1). Модель включает в себя компоненты: целевой (цель, задачи, принципы), субъект-субъектный (внешние, внутренние эксперты, руководство проектной группы – заказчик, инвестор, руководитель, участники проектной группы), содержательный (направления, этапы, условия), процессуально-коммуникативный (методы, методики), результативный (критерии, показатели оценки).

Цель оценки эффективности проектной группы: совершенствование системы управления проектной группой, рост ее эффективности.

Задачи оценки: поиск соответствия деятельности проектной группы цели проекта; определение недостатков в управлении проектной группой, которые мешают достижению цели проекта, совершенствование системы управления проектной группой, рост эффективности расходов на ресурсы.

Рисунок 1 – Модель оценки эффективности управления проектной группой

1. Целевой компонент

Цель: совершенствование системы управления проектной группой, рост ее эффективности	**Принципы:** системность, прозрачность, объективность, конструктивность, ориентация на будущее

Задачи: поиск соответствия деятельности проектной группы цели проекта, определение недостатков в управлении проектной группой, которые мешают достижению цели проекта, совершенствование системы управления проектной группой, рост эффективности расходов на ресурсы

2. Субъект-субъектный компонент

Внешние эксперты (внешняя оценка)	Сотрудники организации (внутренняя оценка)	Участники проектной группы	Руководство проектной группы (заказчик, инвестор)	Руководство проектной группы (руководитель проекта)

3. Содержательный компонент

Направления: оценка управления материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта	**Этапы:** подготовка и планирование оценки, сбор данных и мониторинг, анализ и интерпретация данных, обратная связь и обсуждение, корректирующие действия и совершенствование, итоговая оценка

Условия: ресурсы (материалы, фонды, обслуживание, персонал, знания, время, усилия), формально-количественные (композиция, численность, коммуникативная сеть) и социально-психологические характеристики (ценностно-смысловое единство)

4. Процессуально-коммуникативный компонент

Количественные методы (через систему показателей (hard-метрики))	**Методики качественных методов:** предметное моделирование «Арка», система наблюдения развития группы, методика изучения предметно-деятельностной и социально-психологической сплоченности группы, др.
Качественные методы (через систему показателей (soft-метрики))**:** наблюдение, моделирование, анализ процесса и результата деятельности, опросы	

5. Результативный компонент

Критерии эффективности управления ресурсами:	**Показатели эффективности управления ресурсами:**
- **материальными:** использование ресурсов, управление запасами, по стоимости, др.	- **материальными:** коэффициент использованных материалом, оборачиваемость запасов, др.
- **финансовыми:** бюджетная эффективность, ликвидность, рентабельность, др.	- **финансовыми:** отклонение по стоимости, индекс выполнения стоимости, чистая приведенная стоимость, др.
- **человеческими:** продуктивность, качество работы и удовлетворенность, развитие и компетенции, др.	- **человеческими:** загрузка ресурсов, скорость группы, количество дефектов, удовлетворенность, вовлеченность, др.

Принципы оценки: системность (регулярность проведения оценки), прозрачность (четкость в определении критериев оценки), объективность (опора на данные и факты), конструктивность (цель – улучшить процесс управления проектной группой, а не найти виновных), ориентация на будущее (основное внимание на том, как сделать процесс управления проектной группой лучше в будущем).

Уровни оценки: руководство проектной группы – заказчик, инвестор; руководство проектной группы - руководитель проекта; участники проектной группы. На уровне заказчика, инвестора оцениваются: следование стратегии, достижение бизнес-целей, удовлетворенность результатом, управление ожиданиями. На уровне руководителя проекта оцениваются: лидерские качества руководителя, ясность постановки задач, справедливость, способность слушать, защищать интересы группы, предоставлять обратную связь и возможности для роста участников группы. На уровне участников проектной группы оцениваются: методы управления, коммуникации, мотивация, климат в группе.

Оценка должна осуществляться по следующим направлениям: оценка управления материальными ресурсами проекта, оценка управления финансовыми ресурсами проекта, оценка управления человеческими ресурсами проекта.

В процессе оценки управления материальными ресурсами проекта анализу подвергаются: эффективность использования ресурсов, эффективность управления запасами, эффективность по стоимости, операциям, качеству. В процессе оценки управления финансовыми ресурсами проекта анализу подвергаются: бюджетная эффективность, ликвидность и управление денежными потоками, рентабельность и возврат на инвестиции, риск и устойчивость. В процессе оценки управления человеческими ресурсами анализу подвергаются: продуктивность использования ресурсов, качество работы и удовлетворенность, развитие и компетенции, командная динамика и сотрудничество, рентабельность человеческих ресурсов.

Оценка включает в себя следующие этапы: подготовка и планирование оценки (до начала проекта), сбор данных и мониторинг (в течение проекта), анализ и интерпретация данных (регулярно, согласно плану), обратная связь и обсуждение (после анализа), корректирующие действия и совершенствование, итоговая оценка.

Первый этап оценки – подготовка и планирование: определяются цели и критерии оценки (критерии привязаны к целям), устанавливаются базовые показатели (на основе критериев: hard-метрики (количественные) и soft-метрики (качественные)), выбираются методы и методики оценки, определяется частота и формат оценки (оперативная (ежедневная или еженедельная), тактическая (ежемесячная или по окончанию этапа), стратегическая (по завершении проекта)). Второй этап оценки – сбор данных и мониторинг: собираются систематически данные по базовым показателям, документируются для последующего анализа. Третий этап оценки - анализ и интерпретация данных: данные сводятся в единую картину, анализируются отклонения показателей от запланированных значений, выявляются причинно-следственные связи, оценивается эффективность деятельности руководителя проекта (насколько действия руководителя повлияли на показатели). Четвертый этап оценки - обратная связь и обсуждение: результаты оценки обсуждаются в конструктивном ключе коллективно или индивидуально (с ключевыми участниками, а также с теми, кто показал выдающиеся результаты, или с теми, кто стал причиной проблем); осуществляется совместный поиск решения (методом мозгового штурма, например). Пятый этап оценки - корректирующие действия и совершенствование: разрабатывается план по совершенствованию (меры, ответственные, сроки), меры внедряются в практику работы проектной группы. Шестой этап оценки - итоговая оценка: цель и результат проекта сравниваются по всем аспектам (сроки, бюджет, качество, удовлетворенность проектной группы и стейкхолдеров), обсуждаются с проектной группой и стейкхолдерами, формируется итоговый отчет (документ с показателями, выводами, рекомендациями для совершенствования управления проектными группами и портфелем проектов).

Условия эффективности проектной группы: ресурсы, формально-количественные, социально-психологические характеристики. Ресурсы членов группы - все соответствующие выполняемой цели знания, способности, навыки, орудия труда, которыми владеют выполняющие ее индивиды [11]. К ресурсам относят ресурсы: внутренние (материалы, фонды, обслуживание, персонал, знания, время, усилия), внешние (получаемые из внешней среды). Формально-количественные характеристики: композиция, численность, коммуникативная сеть. Категории характеристик участников группы, которые описывают композицию группы: социально-демографические, личностные, деятельностные, лидерские. Социально-психологические характеристики – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью (ценностно-смысловое единство); сплоченность, социальная леность, групповая действенность, групповое доверие, конфликт.

Количественные методы оценки: через систему показателей (hard-метрики): прибыль, ликвидность, рентабельность, текучесть кадров, др. Качественные методы оценки: через систему показателей (soft-метрики): удовлетворенность, доверие, коммуникации, др. Относятся: наблюдение, моделирование, анализ процесса и результата деятельности, опросные методы (табл. 1).

Таблица 1 – Качественные методы оценки проектной группы [11]

Метод	Виды	Методики
Моделирование. Изучение сработанности, совместимости, вклада индивидов в групповую работу, лидерство, др.	Предметные	Предметное моделирование «Арка»: сборка арки - суммирование индивидуальных вкладов участников
	Аппаратные	Аппаратное моделирование «Кибернометр»: рабочее поле (лабиринт), движок с лампочкой (индикатор ошибок), система тяг для управления перемещением движка
	Компьютерное	Компьютерная игра «Повышение психологической надежности деятельности

		персонала в условиях опасного производства»: виртуальная швартовка судна
	Ситуационные тесты	Тест «Групповая дискуссия без лидера»: тема для обсуждения в течении определенного времени
	Моделирование принятия решений	Модель «Схема выработки группового решения»: решение присяжных - набор возможных альтернативный решений (виновен/ не виновен), группа должны прийти к согласию
Наблюдение. Изучение активности, взаимодействия.	Категориальная схема регистрации данных	Категориальная схема «Анализ процесса взаимодействия»
	Кодирующая система регистрации	Кодирующая система «Наблюдение паттернов «время – событие – индивид»
	Регистрация данных за развитием группы	«Система наблюдения развития группы»: определение этапа развития группы - анализ интерактивых высказываний по категориям
Опросные методы	Метод экспертных оценок	Методика 360 градусов: эксперты – участники группы, руководитель группы, заказчик, инвестор, руководители других проектных групп, подразделений, руководитель организации, клиенты
	Тесты-опросники: субъективные характеристики группы	Методика изучения предметно-деятельностной и социально-психологической сплоченности группы, методика изучения нормы продуктивности группы
	внешние отклонения группы	Методика изучения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии
	отношения участников к группе	Методика изучения группового доверия, методика изучения групповой идентичности
	отношения участников в группе	Методика изучения межличностного доверия в группе, методика изучения межличностной идентичности в группе, опросники типа межличностного конфликта в группе
	активность участника в группе	Методика изучения стиля межличностного поведения, лидерства и вклада индивида в группе, методика изучения стиля руководства
	удовлетворенность участников группы	Опросник удовлетворенности участников группы, субъективное шкалирование общей удовлетворенности работой в группе или групповой продуктивности

Ключевое направление оценки эффективности группы – применение компьютерных технологий (например, технология «Групповой профиль - Универсал).

Оценка эффективности проектной группы как анализ имеющихся материальных, финансовых, человеческих ресурсов, динамики их использования и производительности представлена на количественном и качественном уровнях различными показателями (табл. 2-4).

Таблица 2 – Показатели эффективности управления материальными ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Эффективность использования ресурсов	Коэффициент использования материалов	$КИМ = \frac{Фактический\ расход\ материалов}{Плановый\ (нормативный)\ расход} * 100\%$ Позволяет выявить отклонения и причины. Значение >100% - перерасход, <100% - экономия, но может указывать на брак, упрощение конструкции.
	Удельная материалоемкость работ	$УМР = \frac{Общая\ стоимость\ израсходованны\ материалов}{Объем\ выполненных\ работ}$ Позволяет выявить, сколько материалов тратится на единицу продукции (работ). Эффективность выявляется в сравнении с планом или аналогичными проектами.
	Выход готовой продукции	$КИМ = \frac{Стоимость\ забракованных\ материалов}{Стоимость\ использованных\ материалов} * 100\%$ Позволяет выявить качество использования материалов и собюдения технологий.
Эффективность управления запасами	Оборачиваемость запасов	$ОЗ = \frac{Стоимость\ израсходованных\ МР\ за\ период}{Средний\ запас\ за\ период}$ Позволяет выявить, сколько раз запасы обернулись за период. Высокий показатель – эффективное использование капитала, низкий – риск устаревания, излишки, «замораживание» денег.
	Уровень обеспеченности ресурсами	$УОР = \frac{Фактическое\ наличие\ ресурса\ на\ складе}{Плановая\ потребность\ на\ период} * 100\%$ <100% - риск простоя, >100% - риск изшлишков. Критично для критических видов ресурсов.
	Коэффициент бесперебойности снабжения	$КБП = \frac{Количество\ поставок\ в\ срок}{Общее\ количество\ поставок} * 100\%$ Отражает надежность поставщиков и качество логистического панирования.
	Средний срок хранения запасов	$ССХЗ = \frac{Средний\ запас\ за\ период}{Стоимость\ израсходованных\ МР} * 365\ дней$ Показвает, насколько дней работы хватит среднего запаса, помогат оптимизировать объемы закупок.
Эффективность по стоимости	Отклонение по стоимости материалов	$ОСМ = (Плановый\ расход * Плановая\ цена) - (Фактический\ расход * Фактическая\ цена)$ Позволяет разделить влияние цены и количества. Значение отрицательное – перерасход.
	Доля материальных затрат в общей стоимости проекта	$КБП = \frac{Общая\ стоимость\ материалов}{Общий\ бюджет\ проекта} * 100\%$ Структурный показатель, важен для первоначального планирования и контроля.
	Экономия / перерасход по материалам	$Э(П)М = Фактические\ затраты\ на\ материалы - Плановые\ затраты$ Абсолютное значение отклонения бюджета.
Операционная и качествен	Коэффициент потерь времени из-за отсутствия материалов	$КПВ = \frac{Время\ простоя\ рабочих\ (техники)\ из-за\ отсутсивя\ МР}{Общее\ плановое\ рабочее\ время} * 100\%$ Является самым наглядны показателем срыва графика из-за плохого управления МР.

	Соответствие материалов стандартам	$СМС = \frac{Кол-во\ партий,прошедших\ входной\ контроль}{Общее\ количество\ партий} * 100\%$ Влияет прямопропорационально на качество конечного продукта и минимизацию претензий.

Таблица 3 – Показатели эффективности управления финансовыми ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Бюджетная эффективность	Отклонение по стоимости	$ОС = Стоимость\ работ\ по\ плану - Фактическая\ стоимость\ работ$ Значение отрицательное – перерасход.
	Индекс выполнения стоимости	$ИВС = \frac{Стоимость\ работ\ по\ плану}{Фактическая\ стоимость\ работ}$ ИВС > 1 – эффективно, ИВС < 1 – неэффективно (тратим больше, чем планировали на результат).
	Отклонение бюджета на завершение	$ОБЗ = Исходный\ бюджет\ проекта - Прогнозируемая\ итоговая\ стоимость$ ОБЗ > 0 – проект завершится с экономией, ОБЗ < 0 – с перерасходом.
Ликвидность и управление денежными потоками	Коэффициент достаточности денежного потока	$КДДП = \frac{Чистый\ денежный\ поток\ от\ операцион.\ деятельност}{Текущие\ финансовые\ потребности\ проекта}$ Показывает, покрывает ли операционная деятельность потребность в деньгах.
	Период оборачиваемости денежных средств	$ПОДС = Время\ между\ поступлениями - Время\ между\ выплатами$ Чем < период, тем < потребнотсь в оборотном капитале.
	Сальдо совокупного денежного потока проекта	Динамика накопленного остатка денежных средств на протяжении жизненого цикла проекта. Не должен уходить в «минус».
Рентабельность и возврат на инвестиции	Чистая приведенная стоимость	$ЧПС = \sum дисконтированные\ денежные\ потоки\ за\ срок\ проект$ Главный показатель. ЧПС > 0 - проект эффективен.
	Внутренняя норма доходности	Ставка дисконтирования, при которой ЧПС = 0. Показывает процентную доходность проекта. Сравнивается с требуемой нормой доходности.
	Индекс рентабельности	$ИР = \frac{Чистая\ приведенная\ стоимость}{Текущие\ финансовые\ потребности\ проекта}$ Показывает отдачу на единицу вложенных средств. ИР > 1 - проект эффективен.
	Срок окупаемости	Время, за которое совокупные доходы покроют инвестиции.
Устойчивость	Точка безубыточности	Момент, когда выручка покрывает все затраты (в единицах продукции или времени).
	Запас финансовой прочности	Насколько может упасть выручка или вырасти затраты, чтобы проект остался безубыточным.
	Анализ чувствительности	Как изменяется ЧПС или ВНД при изменении ключевых переменных (цена, объем продаж, затраты, сроки).

Операционные показатели	Удельная стоимость единицы работ/продукта	Сравнение с планом, аналогами, нормативами.
	Соблюдение графика финансирования	Сравнение плана и факта поступлений.

Таблица 4 – Показатели эффективности управления человеческими ресурсами проекта

Критерий	Показатель	Формула, интерпретация
Продуктивность	Загрузка ресурсов	$ЗР = \frac{\%\ времени,\ кот.\ сотрудник\ тратит\ на\ задачи\ проекта}{\%\ времени,\ кот.\ сотрудник\ тратит\ на\ простую\ задачу}$ 70-85% - оптимальная загрузка, 100% - выгорание.
	Трудоемкость и отклонения	$ТиО = \frac{Фактические\ затраты}{Плановые\ затраты} * 100\%$ Показывает точность планирования (человеко-часы/дни).
	Выполнение сроков задач	Процент задач, выполненных в запланированные сроки.
Качество работы, удовлетворенность	Скорость группы	Средний объем работы, которую проектная группа выполняет за спринт. Помогает прогнозировать сроки.
	Ошибки и количество дефектов	Количество ошибок, найденных при тестировании, после сдачи задачи. Высокий показатель - перегруз, недостаток компетенций, плохие требования.
	Удовлетворенность	Измеряется через регулярные анонимные опросы. Недовольная проектная группа - это низкая продуктивность, высокие риски.
	Вовлеченность	Оценивается по активности на собраниях, инициативе, участию в обсуждениях.
Развитие и компетенции	Выполнение плана обучения	% сотрудников, прошедших необходимую для проекта подготовку.
	Навыковая покрытость	Наличие в проектной группе всех критически важных для проекта компетенций. Оценивается через матрицу компетенций.
	Кросс-функциональность	Способность членов проектной группы выполнять задачи за пределами своей основной роли. Важно для гибкости.
Групповая динамика, сотрудничество	Коэффициент текучести	% сотрудников, добровольно покинувших проект до его завершения. Критически важный показатель! Высокая текучесть - огромный риск.
	Слаженность	Можно оценивать через 360 градусов или опросы о качестве коммуникации и взаимопомощи.
	Эффективность коммуникаций	Измеряется через количество и длительность согласований, процент «переделок» из-за недопонимания.
Рентабельность	Стоимость сотрудников	Фактические затраты на зарплаты, налоги, оборудование проектной группы по сравнению с бюджетом.
	Рентабельность инвестиций в сотрудников	$ТиО = \frac{Ценность\ проекта - Затраты\ на\ персонал}{Затраты\ на\ персонал} * 100\%$ Оценивает вклад человеческих ресурсов в результат.

	Стоимость простоев	Финансовые потери из-за незагруженности ресурсов.
Руководство проектом	Разрешение конфликтов	Время и количество эскалаций (стадий наивысшего развития противоречий).
	Доверие	Оценивается через обратную связь.

Выводы/Заключения. Понятие «оценка эффективности управления проектной группой», безусловно, заслуживает пристального теоретического изучения и широкого практического применения в организациях. Признание оценки эффективности отправной точкой процесса поможет избежать ситуации «только в конце пути мы узнаем, с чего следовало начинать».

Модель оценки эффективности очень динамична, развивается вместе с внутренней и внешней средой организации, требует от менеджера наличие теоретических знаний вопроса, постоянного поиска наиболее эффективных моделей, практической аппробации модели на проектной группе организации.

Предложенная модель оценки эффективности управления проектной группой включает в себя компоненты: целевой (цель, задачи, принципы), субъект-субъектный (внешние, внутренние эксперты, руководство проектной группы – заказчик, инвестор, руководитель; участники проектной группы), содержательный (направления, этапы, условия), процессуально-коммуникативный (методы, методики), результативный (критерии, показатели оценки). В качестве методов оценки выступают количественные и качественные методы. Качественные методы: моделирование, наблюдение, опросные методы. Направления оценки (управление материальными, финансовыми, человеческими ресурсами проекта) представлены системой количественных и качественных критериев и показателей.

Список источников

1. Аньшин, В. М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В. М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - Т. 2. - № 2. – С. 3–15.
2. Верзух, Э. Управление проектами : ускоренный курс по программе MBA : практические рекомендации, оперативные решения, передовые идеи / Э. Верзух, 2-е изд. - Москва [и др.]: Диалектика, 2007. - 471 с.
3. Долженцкая, К. А. Повышение эффективности корпоративных систем управления проектами как элемент стратегического развития организации / К. А. Долженцкая // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2015. – Т. 6. - №4 (21). – С. 158-163.
4. Етонди, Ж. Д. Эффективное управление человеческими ресурсами в рамках проектного управления : стратеги и методы / Ж. Д. Етонди // Тенденции развития науки и образования. – 2024. - №110-5. – С. 201-204.
5. Жуткин, А. В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности : автореф. дис. … канд. соц. наук. – М., 2003. – 22 С.
6. Ильина, О. Н. Эффективность корпоративного управления проектами / О. Н. Ильина // Российское предпринимательство. – 2009. – Том 10. – № 10. – С. 71-75.
7. Исаев, Э. А. Управление рисками проектного управления в государственном секторе / Э. А. Исаев, Л. В. Гусарова // Управленческий учет. – 2022. - №9-1. – С. 27-34.
8. Капустина, Н. В. Формирование комплексной системы оценки эффективности проектного управления на основе интеграции количественных и качественных методов в условиях ресурсных ограничений / Н. В. Капустина // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Том 17. - №1.
9. Озорнин, С. Ю. Компаративный анализ методов оценки эффективности проектного управления и исследование возможности их применения в agile-проектах: С. Ю. Озорнин, Н. Г. Терлыга // Инновации. 2018. №7 (237). – С. 108-112.

10. Поникаровских, А. Е. Оценка эффективности системы управления проектами / А. Е. Поникаровских // Научные междисциплинарные исследования. – 2020. - № 7. – С. 66-71.

11. Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный Федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 59.

12. Belbin, R. M. Team Roles at Work 2nd ed. Routledge, 2010. 162 p.

13. Kerzner, H. Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance / H. Kerzner // John wiley & sons, 2023. - 384 c.

14. Five emerging trends shaping project and change management capability in 2026, 17 декабря 2025. – URL : https://www.pm-partners.com.au/insights/five-emerging-trends-in-2026.

Сведения об авторах

Ерёмкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Ануфриева Елена Михайловна, канд. экон. наук, доцент кафедры отраслевой экономики, ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И. Н. Ульянова», г. Чебоксары, Россия.

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университет, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Anufrieva Elena Mikhailovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Social Technologies, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "I.N. Ulianov Chuvash State University"

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

УДК 338.001
DOI 10.26118/2782-4586.2026.30.69.067

Скорниченко Наталья Николаевна
Поволжский государственный университет сервиса

Роль малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний в коммерциализации научно-технических разработок

Аннотация. В условиях формирования технологического суверенитета Российской Федерации особую значимость приобретают вопросы эффективного трансфера результатов интеллектуальной деятельности из академической среды в реальный сектор экономики. В статье исследуется роль малых инновационных предприятий (МИП), создаваемых при высших учебных заведениях, и малых технологических компаний (МТК) как институциональных форм, обеспечивающих коммерциализацию научно-технических разработок. Рассмотрены нормативно-правовые основы функционирования МИП и МТК, определены их сущностные характеристики, проведен сравнительный анализ по ключевым критериям: порядок создания, цели деятельности, источники ресурсов, доступные меры поддержки. Предложена авторская модель функционирования МИП и МТК, отражающая последовательные этапы трансформации технологического проекта от генерации знаний в университете до выхода на уровень зрелой компании. Особое внимание уделено анализу практики Самарской области в 2022–2024 годах. Выявлены сильные стороны региональной инновационной экосистемы и сохраняющиеся ограничения. Сформулированы практические рекомендации, направленные на повышение эффективности коммерциализации университетских разработок.

Ключевые слова: малые инновационные предприятия (МИП), малые технологические компании (МТК), коммерциализация разработок; трансфер технологий, результаты интеллектуальной деятельности (РИД), технологическое предпринимательство, Самарская область.

Skornichenko Natalia Nikolaevna
Volga Region State University of Service

The Role of Small Innovative Enterprises at Universities and Small Technology Companies in the Commercialization of Scientific and Technical Developments

Annotation. As the Russian Federation develops its technological sovereignty, the effective transfer of intellectual property from academia to the real economy is becoming increasingly important. This article examines the role of small innovative enterprises (SIEs) established at universities and small technology companies (STCs) as institutional frameworks that facilitate the commercialization of scientific and technical developments. The article examines the regulatory framework for the operation of SIEs and STCs, identifies their essential characteristics, and conducts a comparative analysis based on key criteria: establishment procedure, operational objectives, resource sources, and available support measures. A model of SIEs and STCs is proposed, reflecting the successive stages of a technological project's transformation from knowledge generation at a university to reaching the level of a mature company. Particular attention is paid to the analysis of practices in the Samara Region in 2022–2024. Strengths and remaining limitations of the regional innovation ecosystem are identified. Practical recommendations aimed at increasing the effectiveness of the commercialization of university research are formulated.

Keywords: small innovative enterprises (SIE), small technology companies (STC), research commercialization; technology transfer, results of intellectual activity (RIA), technology entrepreneurship, Samara Region.

Введение

В современной экономической повестке Российской Федерации вопросы обеспечения технологического суверенитета и импортозамещения приобрели характер стратегических приоритетов. Усложнение геополитической обстановки, уход с рынка ряда зарубежных поставщиков оборудования и программного обеспечения, а также переориентация логистических цепочек создали как вызовы, так и новые возможности для отечественного высокотехнологичного сектора. В этих условиях особое значение приобретает способность национальной инновационной системы оперативно трансформировать научные идеи и лабораторные разработки в готовые рыночные продукты и технологии [1].

Традиционным источником новых знаний и разработок выступают высшие учебные заведения. Однако на протяжении длительного времени в России сохранялся разрыв между академической наукой и реальным сектором экономики: университеты генерировали результаты интеллектуальной деятельности (РИД), но механизмы их внедрения в производство оставались фрагментарными и малоэффективными. Принятый в 2009 году Федеральный закон № 217-ФЗ [2], разрешивший вузам создавать малые инновационные предприятия (МИП), стал важным шагом в преодолении этого разрыва. За прошедшие полтора десятилетия институт МИП доказал свою жизнеспособность, однако практика его функционирования выявила ряд системных ограничений: от сложностей с привлечением инвестиций до дефицита управленческих компетенций у университетских команд.

Новым этапом развития инновационной экосистемы стало принятие в 2023 году Федерального закона № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» [3], который ввел в правовое поле понятие малой технологической компании (МТК). Данный закон создал преференциальные условия для быстрорастущих высокотехнологичных бизнесов, открыв им доступ к мерам государственной поддержки в упрощенном режиме. Для университетских стартапов появление статуса МТК означает возможность легитимации своего роста и перехода от «тепличных» условий вузовской инфраструктуры к самостоятельному плаванию на открытом рынке.

Целью настоящей статьи является комплексный анализ роли малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний в процессе коммерциализации научно-технических разработок, а также выявление направлений повышения эффективности их деятельности с учетом регионального опыта Самарской области в 2022–2024 годах.

Теоретико-методологическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных ученых в области инновационного менеджмента, экономики знаний и трансфера технологий. В процессе исследования применялись общенаучные методы познания: системный анализ (при рассмотрении инновационной экосистемы как целостного образования), сравнительный анализ (при сопоставлении правовых статусов МИП и МТК), метод классификации (при группировке проблем и барьеров), а также метод анализа документов и статистических данных (при изучении региональной практики Самарской области).

Результаты исследования

Анализ научной литературы показывает, что понятие «малое инновационное предприятие при вузе» находится в стадии концептуального оформления. По определению Н.В. Атарщиковой, МИП при вузе – это предприятие, учреждаемое на базе высшего учебного заведения с целью получения дохода и относящееся к категории малого предпринимательства по критериям, установленным федеральным законодательством [4].

Ключевой особенностью МИП является обязательное внесение в уставный капитал права использования результатов интеллектуальной деятельности (программ для ЭВМ, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, секретов производства), исключительные права на которые принадлежат учредителю - вузу [4]. Данное требование принципиально отличает вузовские МИП от обычных малых предприятий и определяет их основную миссию - коммерциализацию интеллектуальной собственности, созданной в университете.

Принятие Федерального закона № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» ознаменовало качественно новый этап в развитии инновационного предпринимательства. Согласно закону, малая технологическая компания – это технологическая компания, которая соответствует установленным условиям и сведения о которой включены в реестр МТК [5].

В зависимости от объема выручки определяются следующие виды МТК [6]:

1. Стартапы с минимальным показателем выручки - выручка за предшествующий календарный год не превышает 1 млн рублей.

2. Стартапы - выручка от 1 млн до 300 млн рублей включительно.

3. Ранние компании - выручка от 300 млн до 2 млрд рублей включительно.

4. Зрелые компании - выручка от 2 млрд до 4 млрд рублей включительно.

По состоянию на ноябрь 2025 года в Российской Федерации зарегистрировано более 5 500 малых технологических компаний, что почти на 1 500 больше, чем в 2024 году. Заместитель Председателя Правительства РФ Александр Новак подчеркивает, что МТК представляют собой драйвер экономики и технологического суверенитета, поскольку они занимаются разработкой технологий в высокотехнологичных отраслях [7].

Базовые критерии для получения статуса МТК включают [8]:

1. Соответствие вида экономической деятельности перечню, утвержденному Правительством РФ.

2. Объем выручки не более 4 млрд рублей за предшествующий календарный год.

3. Выполнение одного из требований: наличие государственной поддержки инновационной деятельности или получение положительного экспертного заключения в центре экспертизы (Фонд содействия инновациям, Фонд «Сколково», Центр поддержки инжиниринга и инноваций, Платформа НТИ).

Включение в реестр МТК позволяет компаниям получать государственные меры поддержки (налоговые льготы, информационную, консультационную, финансовую поддержку) в упрощенном порядке без дополнительного сбора документов.

Для наглядного представления отличий составлена сравнительная характеристика МИП и МТК (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительная характеристика малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний

Критерий сравнения	Малое инновационное предприятие при вузе	Малая технологическая компания
Нормативная основа	Федеральный закон № 217-ФЗ от 02.08.2009	Федеральный закон № 478-ФЗ от 04.08.2023
Основная цель создания	Практическое применение (внедрение) результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат вузу-учредителю	Разработка и производство высокотехнологичной продукции (товаров, работ, услуг) с потенциалом масштабирования и высокими темпами роста
Учредители, субъекты	Обязательное участие бюджетного научного или образовательного учреждения	Физические и (или) юридические лица (независимо от наличия связи с вузом). Вуз может выступать

	(вуза) в качестве учредителя. Допускается соучредительство с инвесторами	соучредителем, но это не является обязательным условием
Уставный капитал, имущество	Обязательное внесение права использования РИД (патенты, программы для ЭВМ, ноу-хау), принадлежащих вузу. Денежная оценка РИД утверждается учредителем	Формируется за счет денежных средств и иного имущества учредителей. Специальных требований о внесении РИД в уставный капитал не установлено
Условия для получения статуса	Факт создания при вузе и внесения РИД. Специального реестра для МИП не требуется, но они подлежат учету вузами	Включение в реестр МТК (ведется ФНС) на основе соответствия: 1) виду деятельности (утвержденный перечень); 2) объему выручки (до 4 млрд руб.); 3) наличию господдержки или положительного экспертного заключения
Финансовые критерии	Отнесение к категории малого предпринимательства по 209-ФЗ (до 800 млн руб. выручки, до 100 чел.). Специфика - стартовый этап с возможными убытками	Градация по объему выручки: стартапы (до 300 млн руб.), ранние (300 млн – 2 млрд руб.), зрелые (2–4 млрд руб.). Ориентация на ежегодный рост
Доступ к мерам государственной поддержки	Может участвовать в конкурсах Фонда содействия инновациям (программы «Старт», «Развитие»), получать льготы как субъект МСП	Помимо стандартных мер поддержки МСП, получает доступ к специализированным мерам для МТК в упрощенном порядке («бесшовный» режим без дополнительного сбора документов)
Срок существования и динамика	Может существовать длительное время, даже при невысокой коммерческой активности, оставаясь «спящим» активом вуза	Ориентирована на динамичное развитие. При отсутствии роста или несоответствии критериям статус МТК может быть утрачен
Примеры функциональной роли	Инструмент коммерциализации вузовской интеллектуальной собственности; «полигон» для отработки технологий студентами и аспирантами	Самостоятельный игрок на рынке; разработчик импортозамещающей продукции; потенциальный объект для слияний и поглощений со стороны крупного бизнеса

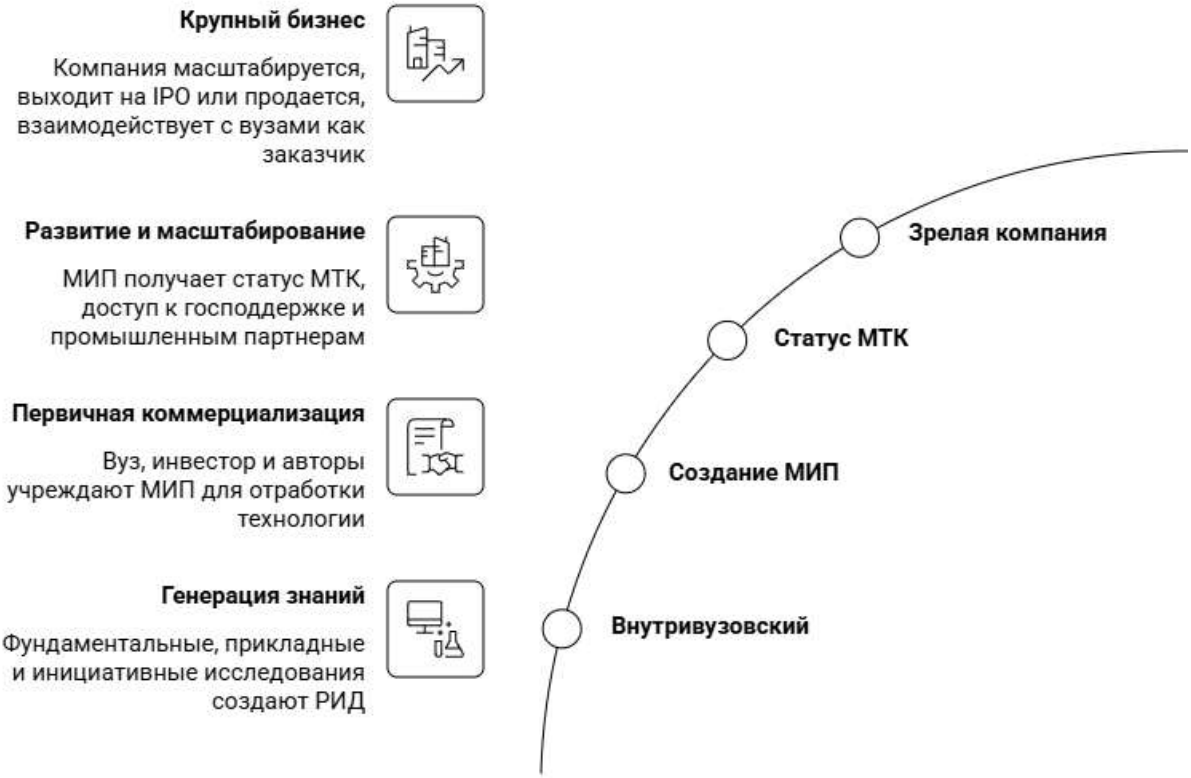
Источник: составлено автором на основе [2,3]

Таким образом, МИП и МТК не являются взаимоисключающими формами. Напротив, они могут рассматриваться как последовательные стадии жизненного цикла одного технологического проекта: от лабораторного образца (МИП в стенах университета) до зрелого рыночного продукта (МТК, взаимодействующая с индустриальными партнерами).

Для системного понимания роли и места малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний в процессе коммерциализации разработок целесообразно представить их функционирование в виде структурно-логической схемы,

отражающей ключевые этапы трансформации научной идеи в рыночный продукт, а также взаимодействие основных участников инновационного процесса.

Предлагаемая модель (рис. 1) построена на принципе последовательного прохождения технологическим проектом нескольких стадий зрелости, на каждой из которых задействуются различные институциональные механизмы и меры поддержки. В основе модели лежит разграничение функционала между МИП как инструментом первичной коммерциализации вузовской интеллектуальной собственности и МТК как статусом, закрепляющим переход проекта к самостоятельному рыночному развитию.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Модель функционирования МИП и МТК в процессе коммерциализации научно-технических разработок

Представленная схема отражает четыре последовательных этапа жизненного цикла технологического проекта, на каждом из которых задействуются различные организационные формы и механизмы поддержки.

Этап 1. Генерация знаний (внутривузовский).

Исходным пунктом модели выступает научно-исследовательская деятельность, осуществляемая в университете. Источниками инновационных идей могут выступать фундаментальные исследования, выполняемые на кафедрах и в лабораториях; прикладные НИОКР, реализуемые по заказам промышленных предприятий; а также инициативные проекты студентов и аспирантов, возникающие в рамках учебного процесса или внеучебной активности. Результатом данного этапа является оформленный результат интеллектуальной деятельности (РИД) - патент, программа для ЭВМ, ноу-хау, имеющий потенциал коммерциализации.

Этап 2. Первичная коммерциализация (создание МИП при вузе).

На данном этапе происходит правовое оформление вывода РИД в хозяйственный оборот. В соответствии с Федеральным законом № 217-ФЗ, вуз выступает обязательным учредителем малого инновационного предприятия, внося в уставный капитал права на использование РИД. К соучредительству могут привлекаться инвесторы (вносящие денежные средства или имущество) и авторы разработки. На этом этапе ключевую роль

играет внутривузовская инновационная инфраструктура: бизнес-инкубатор обеспечивает начинающую компанию помещением и консультациями, центр трансфера технологий помогает с патентованием и поиском первых заказчиков, а образовательные программы (включая механизм «Стартап как диплом») способствуют формированию предпринимательских компетенций у команды. Результатом деятельности МИП на данном этапе становится отработка технологии, выпуск опытных партий продукции, формирование устойчивой команды и осуществление первых, пока еще нерегулярных, продаж.

Этап 3. Развитие и масштабирование (получение статуса МТК).

По мере того, как проект доказывает свою жизнеспособность, перед ним встает задача масштабирования бизнеса. Инструментом легитимации перехода на новую стадию выступает включение компании в реестр малых технологических компаний, ведение которого осуществляется Федеральной налоговой службой в соответствии с Федеральным законом № 478-ФЗ. Для получения статуса МТК необходимо соответствие трем группам критериев: видов деятельности, финансовым показателям и наличие подтверждения технологичности. Включение в реестр открывает компании доступ к расширенному набору мер поддержки, предоставляемых в упрощенном («бесшовном») режиме без необходимости повторного сбора документов. К таким мерам относятся гранты Фонда содействия инновациям, льготные займы Фонда развития промышленности, налоговые преференции, а также нефинансовые инструменты - информационная поддержка, содействие в продвижении продукции на выставках, помощь в сертификации.

Ключевым элементом данного этапа выступает выстраивание взаимодействия с индустриальными партнерами. Как показывает практика Самарской области, крупный бизнес проявляет растущий интерес к технологическим стартапам, реализуя три основные модели сотрудничества: передача на аутсорсинг отдельных процессов (выполнение НИОКР под заказ), создание совместных разработок и отраслевых кластеров, а также слияния и поглощения, когда зрелый стартап приобретается крупной компанией и интегрируется в ее структуру. Результатом этапа становится выход на серийное производство, устойчивый рост выручки, расширение штата и выход на новые рыночные ниши.

Этап 4. Зрелая компания.

Завершающий этап жизненного цикла наступает, когда компания перерастает критерии МТК (превышение лимита выручки в 4 млрд рублей) либо принимает решение о выходе на публичный рынок через IPO или о продаже стратегическому инвестору. На этой стадии бывший стартап сам становится заказчиком НИОКР для университетов, создает собственные исследовательские центры и выступает в роли якорного резидента инновационных кластеров. Важно отметить, что достижение данной стадии не означает разрыва связей с вузом-основателем: напротив, формируются новые форматы взаимодействия, основанные на партнерстве равных субъектов.

Представленная модель обладает рядом особенностей, отличающих ее от существующих подходов к описанию инновационных процессов:

1. Модель рассматривает МИП и МТК не как альтернативные или конкурирующие формы, а как последовательные стадии развития одного проекта. МИП выступает стартовой площадкой, обеспечивающей правовую чистоту вывода вузовской интеллектуальной собственности и первичную обкатку технологии в «тепличных» условиях университетской инфраструктуры. МТК, в свою очередь, является маркером зрелости проекта, его готовности к самостоятельному рыночному плаванию и масштабированию.

2. Модель фиксирует точку бифуркации - момент принятия решения о дальнейшей траектории развития. Не каждый МИП становится МТК: часть предприятий остается на стадии малого бизнеса, обслуживающего локальные потребности; часть прекращает существование, не сумев найти рыночную нишу. Именно переход к статусу МТК и связанным с ним мерам поддержки позволяет отделить динамично растущие проекты от «спящих» активов вуза.

3. Модель подчеркивает роль региональной инфраструктуры как связующего звена между этапами. Технопарки, центры инжиниринга, венчурные фонды выступают не просто поставщиками услуг, а активными участниками процесса, обеспечивающими «бесшовный» переход компании с одной стадии на другую. Опыт технопарка «Жигулевская долина» демонстрирует, что именно комплексная поддержка на всех этапах - от бизнес-инкубирования до содействия в получении статуса МТК и взаимодействия с индустриальными партнерами - является ключевым фактором успеха.

МИП и МТК выполняют роль связующего звена между фундаментальной и прикладной наукой, с одной стороны, и рыночным спросом на инновационную продукцию - с другой. В структуре инновационной инфраструктуры они занимают особое место, поскольку непосредственно осуществляют вывод наукоемкой продукции на рынок.

Г.А. Ключарев и А.В. Чурсина подчеркивают, что МИП выступают не только инструментом выживания вузов в условиях сокращения финансирования, но и способствуют формированию рынка инновационных продуктов, а также повышению конкурентоспособности и рейтинга учебного заведения [5].

Анализ показывает, что существуют различные модели функционирования МИП и МТК:

1. Предприятия, учрежденные вузом самостоятельно - характеризуются полным контролем со стороны университета, но часто испытывают дефицит управленческих компетенций и инвестиционных ресурсов.

2. Предприятия, созданные совместно с индустриальным партнером - демонстрируют более высокую эффективность, поскольку соучредитель привносит не только финансовые средства, но и понимание рыночной конъюнктуры, производственные мощности и каналы сбыта.

3. Независимые МТК, созданные выпускниками или сотрудниками вузов - обладают большей операционной свободой, но могут испытывать сложности в доступе к инфраструктуре и интеллектуальной собственности университета.

Взаимодействие с индустриальными партнерами может принимать различные формы - от выполнения конкретных НИОКР по заказу предприятия до создания совместных лабораторий, базовых кафедр и отраслевых кластеров, что позволяет углубить интеграцию образования, науки и производства [9].

Рассмотрим опыт Самарской области в коммерциализации научно-технических разработок.

Самарская область входит в число лидеров инновационного развития среди субъектов Российской Федерации. По итогам 2023 года регион занял пятое место в рейтинге развития социально-экономических условий инновационной деятельности и четвертое место - по уровню качества инновационной политики, что подтверждается данными Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Данный результат стал следствием системной работы региональных властей, вузов и институтов развития по созданию благоприятной среды для коммерциализации научно-технических разработок [10].

Ключевую роль в развитии инновационной экосистемы Самарской области играет технопарк «Жигулевская долина». В 2022 году технопарк был признан лучшим в стране, что свидетельствует о высоком качестве созданных условий для развития высокотехнологичного бизнеса [11]. Динамика развития технопарка в 2022-2024 гг. характеризуется устойчивым ростом основных показателей (таблица 2).

Таблица 2 - Плановые показатели развития технопарков Самарской области на 2022-2024 гг.

№	Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
1	Количество резидентов технопарков, ед.	290	300	310
2	Количество рабочих мест в технопарках, ед.	2 200	2 260	2 320

3	Доля загрузки площадей технопарков, %	79	80	82

Источник: составлено автором на основе [11]

Помимо технопарка, в регионе действует разветвленная инфраструктура поддержки инновационной деятельности, включающая Региональный центр инжиниринга (РЦИ), центры «Мой бизнес», инновационный фонд, венчурный фонд, особую экономическую зону в Тольятти и индустриальные парки. Важной характеристикой региональной экосистемы является ее ориентация на бесшовное взаимодействие всех элементов: от генерации идеи в университете до вывода готового продукта на рынок при поддержке институтов развития [12].

Самарская область стала одним из пилотных регионов по реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» (ПУТП), запущенного Минобрнауки РФ в 2022 году. Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева (Самарский университет) выступает федеральной площадкой по тренингам предпринимательских компетенций и инициатором создания консорциума вузов Приволжского федерального округа «Университетское технологическое предпринимательство», объединившего более 30 региональных вузов [13].

Количественные результаты участия Самарской области в ПУТП за 2022-2024 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Результаты реализации Платформы университетского технологического предпринимательства в Самарской области в 2022-2024 гг.

№	Показатель	Значение
1	Количество студентов и аспирантов, прошедших тренинги предпринимательских компетенций (в ПФО), чел.	более 19 000
2	Количество технологических стартапов, запущенных в Самарском университете им. Королева, ед.	более 200
3	Количество выпускных квалификационных работ в формате «Стартап как диплом», ед.	171 (за 4 года)

Источник: составлено автором на основе [13]

Анализ ситуации в Самарской области позволяет выявить как сильные стороны региональной инновационной экосистемы, так и сохраняющиеся ограничения.

К сильным сторонам относятся:

- развитая институциональная инфраструктура, включающая технопарк мирового уровня, центры инжиниринга, инновационный и венчурный фонды;
- наличие вузов-лидеров, способных выступать драйверами развития технологического предпринимательства;
- системная работа по вовлечению студентов в технологическое предпринимательство на ранних этапах обучения;
- рост интереса крупного бизнеса к университетским стартапам.

Сохраняющиеся ограничения:

- отраслевая структура стартапов: преимущественное развитие проектов в сфере IT при недостаточном количестве проектов в высокотехнологичных областях (аэрокосмические технологии, двигателестроение);
- проблема финансирования на ранних стадиях: стартапы традиционно финансируются за счет собственных средств или бизнес-ангелов, венчурные фонды подключаются позже;
- необходимость преодоления разрыва между академической и предпринимательской идентичностями университетских команд [14];

- недостаточная информированность университетских МИП о возможностях получения статуса МТК и связанных с ним мерах поддержки.

Анализ научной литературы и практического опыта, включая региональный опыт Самарской области, позволяет сформулировать ряд рекомендаций, направленных на повышение роли МИП и МТК в коммерциализации вузовских разработок.

1. Совершенствование управления интеллектуальной собственностью.

Первоочередной задачей является создание в вузах эффективных систем мониторинга и управления РИД, включая своевременную регистрацию прав, оценку коммерческого потенциала разработок и выбор оптимальной стратегии их коммерциализации [15].

2. Содействие получению статуса МТК.

Университетам целесообразно создать консультационные центры для помощи МИП в прохождении экспертизы и включении в реестр МТК. Это позволит молодым компаниям получить доступ к мерам государственной поддержки в упрощенном порядке.

3. Развитие маркетинговых компетенций и преодоление «академического разрыва».

Необходимо интегрировать маркетинговые подразделения в структуру управления инновационной деятельностью вуза. Как показывает международный опыт, наставничество и поддержка со стороны институтов развития могут помочь университетским стартапам преодолеть разрыв между академической и предпринимательской идентичностями [1].

4. Оптимизация взаимодействия с индустриальными партнерами.

Перспективным направлением является развитие различных форм кооперации - от выполнения заказных НИОКР до создания совместных лабораторий, базовых кафедр и отраслевых кластеров. Опыт создания кластера «РУДА» демонстрирует возможность выстраивания полных технологических цепочек на базе университетских разработок [4].

5. Совершенствование методической поддержки.

Требуется разработка и внедрение унифицированных методик оценки эффективности инновационных проектов, адаптированных к специфике вузовской науки. При этом важно учитывать, что стандартные подходы к бизнес-планированию не всегда учитывают особенности коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности [6].

6. Развитие кадрового потенциала.

Целесообразно включение в образовательные программы магистратуры и аспирантуры модулей, направленных на формирование компетенций в области технологического предпринимательства, управления интеллектуальной собственностью и трансфера технологий. Опыт Самарской области показывает эффективность использования механизма «Стартап как диплом» и интеграции предпринимательских треков в основные образовательные программы [1].

7. Применение стратегии «вытягивания» в дополнение к стратегии «выталкивания».

Как отмечают эксперты, при недостаточном количестве стартап-проектов университет должен сам брать студенческие идеи и выращивать их до готовых команд и продуктов [14].

8. Совершенствование механизмов финансирования на ранних стадиях.

Необходимо развитие института бизнес-ангелов, расширение программ грантовой поддержки студенческих стартапов (по аналогии с программой «Студенческий стартап»), а также создание университетских венчурных фондов.

Выводы

Проведенный в статье анализ роли малых инновационных предприятий при вузах и малых технологических компаний в процессе коммерциализации научно-технических разработок позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, институты МИП и МТК, несмотря на внешнюю схожесть, имеют принципиально различную природу. МИП представляет собой институциональный инструмент, создаваемый для правомерного вывода интеллектуальной собственности

университета в хозяйственный оборот, с обязательным участием вуза-учредителя и внесением РИД в уставный капитал. МТК, напротив, является рыночным статусом, который компания получает, подтвердив свою технологичность и потенциал роста, что открывает доступ к мерам государственной поддержки в упрощенном режиме. Данные формы не являются взаимоисключающими, а могут рассматриваться как последовательные стадии жизненного цикла одного технологического проекта.

Во-вторых, предложенная в статье модель функционирования МИП и МТК позволяет системно представить процесс коммерциализации университетских разработок, выделив четыре последовательных этапа: генерация знаний (внутривузовский), первичная коммерциализация (создание МИП), развитие и масштабирование (получение статуса МТК), выход на уровень зрелой компании. Модель фиксирует точку бифуркации - момент перехода от МИП к МТК, что позволяет отделить динамично растущие проекты от «спящих» активов вуза, а также подчеркивает ключевую роль региональной инфраструктуры как связующего звена между этапами.

В-третьих, анализ практики Самарской области в 2022–2024 годах подтверждает, что регион входит в число лидеров инновационного развития, демонстрируя устойчивый рост ключевых показателей. К сильным сторонам региональной экосистемы относятся: развитая институциональная инфраструктура (технопарк «Жигулевская долина», центры инжиниринга, инновационный и венчурный фонды), наличие вузов-лидеров, системная работа по вовлечению студентов в технологическое предпринимательство, рост интереса крупного бизнеса к университетским стартапам. Вместе с тем сохраняются ограничения: преимущественное развитие IT-проектов при недостаточном количестве разработок в высокотехнологичных областях, проблема финансирования на ранних стадиях, недостаточная информированность о возможностях получения статуса МТК.

В-четвертых, обобщение научной литературы и регионального опыта позволило сформулировать комплекс практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммерциализации университетских разработок. Ключевыми направлениями являются: совершенствование внутривузовских систем управления интеллектуальной собственностью; создание консультационных центров для содействия МИП в получении статуса МТК; интеграция маркетинговых подразделений в структуру управления инновационной деятельностью; развитие различных форм кооперации с индустриальными партнерами (от выполнения НИОКР до создания отраслевых кластеров); внедрение в образовательные программы модулей по технологическому предпринимательству; развитие механизмов финансирования на ранних стадиях (бизнес-ангелы, грантовые программы, университетские венчурные фонды).

Список источников

1. Формирование технологического суверенитета российской экономики: технологические инновации, импортозамещение и импортоопережение как стратегические приоритеты государственной политики / Л. А. Выборнова, О. Н. Наумова, Н. А. Николаева [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 266 с. – ISBN 978-5-00261-299-4.

2. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности : Федеральный закон № 217-ФЗ : принят Государственной Думой 24 июля 2009 года : одобрен Советом Федерации 27 июля 2009 года. - Текст : электронный // КонсультантПлюс : [справочно-правовая система]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90201/ (дата обращения: 07.02.2026).

3. О развитии технологических компаний в Российской Федерации : Федеральный закон № 478-ФЗ : принят Государственной Думой 26 июля 2023 года : одобрен Советом Федерации 28 июля 2023 года. - Текст : электронный // КонсультантПлюс : [справочно-

правовая система]. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454055/ (дата обращения: 07.02.2026).

4. Атарщикова, Н. В. Коммерционализация научно-технических разработок посредством малых инновационных предприятий при вузах / Н. В. Атарщикова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 5(29). – С. 8.

5. Ключарев, Г. А. Малые научные предприятия как фактор конкуренции университетов / Г. А. Ключарев, А. В. Чурсина // Вестник Института социологии. – 2017. – Т. 8, № 3(22). – С. 69-97. – DOI 10.19181/vis.2017.22.3.471.

6. Берлизев, А. К. Комплексная оценка проектов малых инновационных предприятий при вузах в условиях цифровой экономики / А. К. Берлизев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 3-2. – С. 146-155. – DOI 10.17513/vaael.1623.

7. Александр Новак: малые технологические компании являются двигателем экономики и технологического суверенитета. - Текст : электронный // Национальный центр Россия. - 2025. - 19 ноября. - URL: https://en.russia.ru/news/aleksandr-novak-malye-texnologiceskie-kompanii-draiver-ekonomiki-i-texnologiceskogo-suvereniteta (дата обращения: 18.01.2026).

8. Малые технологические компании. - Текст : электронный // Министерство экономического развития Ульяновской области. - 2025. - URL: https://ekonom73.ru/mesmerize/activities/otdel-razvitiya-innovatsij-i-predprinimatelskoj-deyatelnosti/malye-tehnologicheskie-kompanii/ (дата обращения: 12.02.2026).

9. Ходорева, Е. В. Механизм развития систем управления образованием для увеличения вовлечения вузов в производственную деятельность предприятия / Е. В. Ходорева, В. В. Шалай // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. – 2024. – Т. 9, № 1. – С. 120-127. – DOI 10.25206/2542-0488-2024-9-1-120-127.

10. Стрелкова, Н. В. Роль трансфера технологий в повышении инновационной активности регионов России / Н. В. Стрелкова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 21, № 3(82). – С. 13-18.

11. Стрелкова, Н. В. Роль технопарка «Жигулёвская долина» в обеспечении технологического суверенитета России / Н. В. Стрелкова // Развитие инновационной экосистемы российской федерации на основе процессов импортоопережения в технологических инновациях для отраслей экономики : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Тольятти, 17 апреля 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 428-434.

12. Оруч, Т. А. Региональная промышленная политика импортозамещения / Т. А. Оруч // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9(146). – С. 527-533. – DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.105.

13. Оруч, Т. А. Молодежное технологическое предпринимательство в России: текущее состояние и направления развития / Т. А. Оруч, А. В. Демидов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 233-240.

14. Как в Самарской области растят стартапы. - Текст : электронный // Самарский университет. - 2024. - 5 декабря. - URL: https://sitetest.ssau.ru/news/23681-kak-v-samarskoy-oblasti-rastyat-startapy (дата обращения: 24.01.2026).

15. Тюкавкин, Н. М. Инновационная экосистема развития инновационной инфраструктуры промышленного сектора / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Курносова // Финансовая экономика. – 2019. – № 11. – С. 401-404.

Сведения об авторах

Скорниченко Наталья Николаевна, к.э.н., доцент, директор Высшей школы экономики и управления, Поволжский государственный университет сервиса, Тольятти, Россия

Information about the authors

Skornichenko Natalia Nikolaevna, PhD in Economics, Associate Professor, Director of the Higher School of Economics and Management, Volga Region State University of Service, Tolyatti, Russia

УДК 369.041
DOI 10.26118/2782-4586.2026.69.99.068

Липсман Леонид Ильич
Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПБГЭУ)

Анализ моделей финансирования систем здравоохранения и их применяемость для России

Аннотация. Для любой страны выбор оптимальной модели здравоохранения имеет решающую роль для обеспечения населения доступной медициной и эффективного использования имеющихся ресурсов. В мире насчитывается множество различных моделей здравоохранения, но основными являются бюджетная, страховая и частная. В России с 1991 года действует смешанная модель здравоохранения, представляющая собой сочетание бюджетной и страховой модели. В статье рассматриваются модели здравоохранения в разных странах, таких как США, Германия, Франция, Великобритания, Италии, производится анализ их преимуществ и недостатков. Также проведен анализ действующей программы государственных гарантий с описанием затрат и новшеств, а также модели здравоохранения в России, была рассмотрена применяемости моделей других стран к России, сделаны выводы и предложены необходимые реформы для развития системы здравоохранения.

Ключевые слова: модели финансирования здравоохранения, источники финансирования здравоохранения, особенности организации системы здравоохранения, реформирование здравоохранения

Lipsman Leonid Ilyich
Saint Petersburg State University of Economics (UNECON)

Analysis of financing models of healthcare systems and their applicability to Russia

Annotation. Choosing the optimal healthcare model is crucial for any country for providing the population with affordable medicine and effective use of available resources. There are many different models of healthcare in the world, but the main ones are budgetary, insurance and private. A mixed healthcare model has been operating in Russia since 1991, which is a combination of a budget and insurance model. The article examines healthcare models in different countries, such as the USA, Germany, France, Great Britain, and Italy, and analyzes their advantages and disadvantages. The analysis of the current state guarantee program with a description of costs and innovations, as well as the healthcare model in Russia, was also carried out, the applicability of models from other countries to Russia was considered, conclusions were drawn and necessary reforms for the development of the healthcare system were proposed.

Keywords: models of healthcare financing, analysis of healthcare models, features of the organization of the healthcare system, healthcare reforms

Системы здравоохранения во всём мире переживают период беспрецедентного давления. Старение населения, рост распространённости хронических заболеваний, быстрый технологический прогресс в медицине, а также долгосрочные последствия пандемии COVID-19 приводят к устойчивому увеличению расходов на здравоохранение.

Для эффективного функционирования системы здравоохранения страны необходимо выбрать оптимальную модель финансирования, при которой будет происходить справедливое распределение средств. По этой причине требуется проанализировать существующие в мире модели финансирования систем здравоохранения. В области разработки и оптимизации моделей финансирования и организации

здравоохранения накоплен значительный международный опыт, где ведущие страны постоянно стремятся повысить эффективность системы здравоохранения. Это достигается путём устранения дублирования расходов и расширения доступа к бесплатной медицинской помощи, происходит оптимизация источников расходов и методологии распределения средств. В настоящий момент не существует универсальной модели здравоохранения, но анализ параметров действующих моделей с учётом их преимуществ и недостатков и обобщение опыта прочих стран может быть использовано при реформировании и оптимизации действующей модели здравоохранения в Российской Федерации.

В настоящий момент можно выделить три основных системы здравоохранения в мире: бюджетная, страховая и частная [10]. Бюджетная модель здравоохранения (Семашко-Бевериджа), в которой государство выступает основным организатором системы, осуществляя ей финансовое обеспечение, гарантирует населению доступ к медицинским услугам преимущественно на безвозмездной основе за счёт налоговых поступлений, но с допущением ограниченного участия частного сектора в виде дополнительного страхования или минимальных соплатежей, остаётся одной из наиболее распространённых в мире, особенно в странах с развитой социальной политикой [4]. В этой системе, отличающейся высокой степенью централизации управления, государство одновременно выполняет функции покупателя и представителя услуг, что позволяет грамотно контролировать расходы, устанавливать стандарты качества через аккредитацию учреждений и лицензирование специалистов, а также обеспечивать покрытие более 80 % всех затрат на здравоохранение из общественных источников, в результате чего совокупные расходы на здравоохранение в странах с такой моделью в последние годы составляют обычно 9-12 % от валового внутреннего продукта.

Необходимо отметить, что при бюджетной модели медицинская помощь предоставляется через сеть преимущественно государственных лечебных учреждений, хотя первичная помощь часто оказывается врачами, работающими по контракту с государством. Рынок частных услуг при такой модели играет второстепенную роль, дополняя базовый гарантированный объём, при этом уровень соплатежей остаётся низким, что способствует равному доступу для всех граждан независимо от дохода. В современных условиях, когда совокупные расходы на здравоохранение в странах ОЭСР достигли в среднем 9,3 % ВВП в 2024 году, бюджетная модель демонстрирует относительно высокую эффективность в решении стратегических задач, таких как профилактика и борьба с эпидемиями, поскольку централизованное планирование позволяет рационально распределять ресурсы и избегать дублирования затрат [5].

Наиболее ярким примером реализации бюджетной модели служит Великобритания, где Национальная служба здравоохранения (NHS), финансируемая из общего налогообложения, в 2024 году обеспечила расходы на здравоохранение в объёме 11,1 % ВВП, при этом общественные источники покрывают около 80-85 % всех затрат, а население бесплатно получает доступ к большинству услуг с минимальными соплатежами только за отдельные рецептурные препараты [14]. Аналогичные черты наблюдаются в Швеции и Дании, где децентрализованное на региональном уровне, но всё же государственное управление системой приводит к тому, что общественные расходы превышают 80 % от общих, а универсальный охват сочетается с акцентом на профилактику, что способствует высоким показателям продолжительности жизни при умеренных совокупных затратах. В Испании и Италии, также придерживающихся бюджетной модели с элементами региональной автономии, государство гарантирует бесплатную помощь через публичные учреждения, хотя растущие расходы - около 10-11 % ВВП в последние годы - отражают давление демографического старения, вынуждающее вводить дополнительные механизмы контроля за эффективностью.

Сильными факторами этой модели можно признать устойчивость к экономическим колебаниям из-за доминирования общественных источников, широкий охват населения

бесплатными услугами, что минимизирует социальное неравенство в доступе к медицине, а также способность оперативно решать крупные общественные проблемы здравоохранения, такие как вакцинация или реагирование на пандемии. Вместе с тем, зависимость от состояния государственного бюджета может вызывать дефицит ресурсов в периоды экономического спада, приводя к очередям на специализированную помощь, а монополия государственных учреждений иногда снижает стимулы к инновациям и повышению качества сервиса, хотя профессиональные организации и механизмы аккредитации частично компенсируют эти недостатки. В целом, бюджетная модель, меняясь под влиянием современных вызовов, сохраняет актуальность для стран, которые стремятся к социальной справедливости в здравоохранении при контролируемых расходах.

Вторая моделью здравоохранения, часто называемая как социально-страховая или модель Бисмарка, сочетает в себе принципы обязательного медицинского страхования с элементами рыночной конкуренции и государственным регулированием. В этой системе средства аккумулируются в страховых фондах, которые распределяют их медицинским учреждениям, а пациенты имеют свободу выбора страховщика и представителя услуг. Государство покрывает значительную часть затрат, обычно более 75 % всех расходов на здравоохранение из общественных источников [15]. Совокупные расходы в странах с такой моделью в последние годы достигают 10–13 % от валового внутреннего продукта. При этом активно применяются соплатежи граждан, а управление системой отличается децентрализацией благодаря множеству страховых организаций.

Страховые фонды - чаще некоммерческие, но иногда и коммерческие - играют ключевую роль в распределении ресурсов. Они заключают договоры с медицинскими учреждениями различных форм собственности, где преобладают частные некоммерческие организации и независимые врачи. Это стимулирует конкуренцию, повышает качество услуг и следует принципу «деньги за пациентом». Государство регулирует тарифы, перечни гарантированных услуг и деятельность фондов, но не выступает прямым провайдером в такой степени, как в бюджетной модели. В результате пациенты получают широкий выбор, а система демонстрирует гибкость в аккумулировании средств, меньше завися от бюджетных колебаний.

В современных условиях, по данным ОЭСР за 2024 год, страны со страховой моделью сохраняют высокие расходы при почти универсальном охвате населения. Общественные источники финансирования обеспечивают основную долю затрат, а частное дополнительное страхование и соплатежи помогают покрывать дополнительные услуги.

Наилучшим примером остается Германия, где обязательное медицинское страхование через больничные кассы охватывает около 90 % населения, а в 2024 году совокупные расходы на здравоохранение составили около 12,5 % ВВП, из которых общественные источники покрыли более 77 %. Пациенты свободно выбирают кассу и провайдера, а оплата услуг в стационарах часто идет по клинико-статистическим группам [13].

Во Франции система также опирается на фонды всеобщего страхования с децентрализованным управлением, расходы достигли примерно 12 % ВВП в последние годы, при этом общественное финансирование превышает 78 %, а соплатежи и дополнительное страхование играют заметную роль в покрытии амбулаторных услуг [11].

Аналогичный подход применяют в Нидерландах и Швейцарии, где регулируемая конкуренция между страховщиками сочетается с обязательным покрытием базового пакета, что приводит к расходам около 11–12 % ВВП и высокому удовлетворению пациентов качеством и доступностью [9].

Сильные стороны данной модели заключаются в четком разделении функций финансирования и оказания услуг, что снижает конфликт интересов. Конкурентные механизмы повышают качество предоставляемых услуг, а принцип свободы выбора мотивирует представителей услуг. Система более устойчива к экономическим спадам

благодаря разнообразию источников и обеспечивает структурированное распределение средств.

Вместе с тем расходы здесь обычно выше, чем в бюджетной модели, а при недостаточном регулировании могут возникать очереди на некоторые услуги или неравенство в дополнительном покрытии. В целом страховая модель подходит странам, стремящимся к балансу между социальной защитой и рыночной эффективностью, эволюционируя под влиянием демографических и технологических вызовов.

Третья модель - это частная модель здравоохранения, при которой медицинские услуги предоставляются преимущественно на платной основе за счёт добровольного страхования и личных средств граждан, а государство берёт на себя лишь ограниченные обязательства по поддержке социально уязвимых групп, отличается доминирующей ролью рынка и высокой конкуренцией среди провайдеров. В этой системе более 50 % всех затрат на здравоохранение покрывается частными источниками, что приводит к совокупным расходам, значительно превышающим показатели других моделей - в ведущих странах они достигают 17–18 % от валового внутреннего продукта в последние годы. Управление остаётся децентрализованным, с множеством коммерческих страховых компаний и учреждений различных форм собственности, где преобладают частные клиники и независимые врачи, хотя государство регулирует доступ к технологиям и защищает конкуренцию.

Характерно, что отсутствие единой национальной системы обязательного страхования делает доступ к услугам, зависимым от платёжеспособности, а оплата часто сочетает плату за услугу, клинико-статистические группы и подушевые принципы. Это стимулирует инновации и высокое качество для застрахованных пациентов, но приводит к фрагментарности покрытия и значительным личным расходам. В современных условиях, по данным ОЭСР за 2024–2025 годы, такие системы демонстрируют самые высокие подушевые затраты, однако показатели здоровья населения не всегда пропорциональны вложенным средствам из-за неравенства в доступе.

Наиболее ярким и практически единственным среди развитых стран примером частной модели остаются Соединённые Штаты Америки, где в 2024 году совокупные расходы на здравоохранение составили около 17–18 % ВВП, при этом общественные источники (программы Medicare и Medicaid) покрыли примерно половину затрат, а остальное легло на частное страхование и прямые платежи граждан. Миллионы людей остаются без полного покрытия, хотя реформы расширили охват, а рынок обеспечивает отсутствие очередей и быстрый доступ к передовым технологиям для тех, кто может оплатить услуги [6].

Элементы частной модели присутствуют в смешанных системах некоторых стран, таких как Швейцария, где обязательное частное страхование сочетается с высокими личными соплатежами и расходами около 12 % ВВП, или в развивающихся государствах с минимальным государственным участием, но чистая рыночная доминанта характерна именно для США.

Сильные стороны этой модели проявляются в широком выборе услуг, отсутствии очередей на лечение, акценте на качестве и защите прав пациентов, а также в высоких доходах медицинских работников, что привлекает таланты и способствует инновациям. Вместе с тем высокая стоимость услуг часто приводит к перерасходу ресурсов без достаточных медицинских показаний, значительная часть населения сталкивается с ограниченным доступом, а общие затраты остаются непропорционально высокими по сравнению с достигнутыми индикаторами здоровья. В целом частная модель подходит для обществ с высоким уровнем доходов, где рынок стимулирует эффективность, но требует строгого регулирования для снижения неравенства, эволюционируя под давлением демографических изменений и роста затрат.

Изучив три основных модели, необходимо сделать выводы по каждой из них. Сравнение преимуществ и недостатков отражено в таблице 1.

Таблица 1. Сравнение трёх базовых моделей системы здравоохранения. Составлена авторами.

Модель	Сильные стороны	Слабые стороны
Бюджетная модель	- затрагивает большую часть населения; - меньшая затратность по сравнению с другими моделями; - эффективное решение стратегических задач; - общественные источники обеспечивают высокую устойчивость;	- сильная зависимость от экономической конъюнктуры и состояния бюджета; - очереди на плановые услуги из-за ограничений ресурсов; - монополия государственных учреждений и недостаточные стимулы к повышению качества услуг.
Страховая модель	- затрагивает большую часть населения; - гибкость в аккумулировании ресурсов и меньшая зависимость от бюджета. [- четкое разделение функций финансирования и оказания услуг. - конкурентные механизмы, повышающие качество. - принцип «деньги следуют за пациентом». - более структурированное распределение средств.	- увеличенная доля расходов в ВВП; -возможность образования очередей из-за одноканального финансирования; - Необходимость строгого контроля за деятельностью страховых фондов.
Частная модель	- широкий выбор услуг и отсутствие очередей. - сильный акцент на качество и защиту прав пациентов. - высокая конкуренция, стимулирующая инновации. - высокие доходы медицинских работников.	- отсутствие единой национальной системы. - зависимость доступа к медицинским услугам от платежеспособности населения. - высокие затраты без пропорционального улучшения здоровья населения. - риск перерасхода ресурсов на услуги без медицинских показаний.

Таким образом, ни одна из трех моделей не существует в чистом виде и не является универсальной. Все они сочетают элементы друг друга и адаптируются под национальные особенности. Бюджетная модель обеспечивает максимальную социальную справедливость и устойчивость в кризисах, но ограничивает инновации. Страховая модель предлагает оптимальный баланс между социальной защитой, конкуренцией и эффективностью, что делает её наиболее гибкой и перспективной для стран с переходной экономикой. Частная модель даёт высокое качество для платёжеспособных граждан, но создаёт значительное неравенство и неоправданно высокие затраты.

В России с 1991 года действует смешанная бюджетно-страховая модель здравоохранения, сочетающая элементы государственного бюджетного финансирования с системой обязательного медицинского страхования (ОМС), ориентированная на постепенный переход к полноценным страховым принципам. Модель сохраняет значительную зависимость от прямых бюджетных ассигнований всех уровней, что

приводит к многоканальному распределению ресурсов и ограниченной роли страховых компаний как независимых защитников интересов пациентов. В этой системе средства аккумулируются как в фондах ОМС за счёт страховых взносов работодателей и субвенций на неработающее население, так и в бюджетах федерального, регионального и местного уровней, обеспечивая почти универсальный охват населения бесплатной медицинской помощью (около 99 % граждан в 2025 году). Совокупные расходы на здравоохранение остаются относительно низкими, составляя примерно 6–7 % от валового внутреннего продукта, из которых общественные источники покрывают около 3,5–4 % ВВП. Управление отличается высокой степенью централизации с элементами децентрализации на региональном уровне, где медицинские услуги предоставляются преимущественно государственными учреждениями, а частный сектор и добровольное медицинское страхование играют дополняющую роль, покрывая дополнительные услуги и сокращая очереди [16].

Основным документом, гарантирующим бесплатное медицинское обслуживание граждан, является Программа государственных гарантий (ПГГ), устанавливаемая ежегодно на текущий год и на два следующих за ним. ПГГ определяет виды, объёмы, условия и нормативы бесплатной помощи, включая первичную медико-санитарную, специализированную (в том числе высокотехнологичную), скорую и паллиативную помощь, а также диспансеризацию и профилактические осмотры [3]. Регионы утверждают территориальные программы на основе федеральной ПГГ, учитывая местные особенности, что обеспечивает баланс между едиными стандартами и региональной адаптацией. В 2025 году объём финансирования программы государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи достиг около 4,5 трлн рублей. Это позволяет обеспечивать базовый объём услуг, включая первичную и специализированную помощь, по клинико-статистическим группам и подушевым нормативам, однако соплатежи граждан минимальны, а личные расходы возникают главным образом за лекарства и дополнительные процедуры. В современных условиях, по оценкам на 2025 год, общественные расходы сохранились на уровне 3,4–3,5 % ВВП, что отражает приоритеты бюджета в пользу других секторов, но обеспечивает стабильность системы в период экономических вызовов.

Постановлением Правительства РФ от 29 декабря 2025 года № 2188 на 2026 год и плановый период 2027–2028 годов закреплена новая ПГГ [1]. В 2026 году программа расширена: включены новые современные методы диагностики и лечения, например, расширенная диагностика онкологии и сердечно-сосудистых заболеваний, а также был повышен подушевой норматив финансирования по ОМС (почти до 25 тыс. рублей на человека [18]). Объём бесплатной помощи по ОМС превысит 4,8 трлн рублей [17], где акцентом выступит профилактика и раннее выявление заболеваний.

Сильные стороны этой модели проявляются в всеобщем охвате населения гарантированной медицинской помощью, что минимизирует социальное неравенство в доступе к базовым услугам, в сочетании бюджетной устойчивости с элементами страховой гибкости, а также в возможности оперативного перераспределения ресурсов на национальные задачи. Вместе с тем низкий уровень финансирования приводит к недофинансированию сети учреждений, сохранению очередей на плановые услуги, монополии государственных представителей услуг с ограниченными стимулами к повышению качества [2]. В целом смешанная модель, эволюционируя под влиянием демографического старения и технологических нужд, сохраняет потенциал для перехода к более эффективной страховой системе при увеличении общественных расходов и усилении роли конкуренции.

Таким образом, финансирование системы здравоохранения в России в размере 6-7% от ВВП находится ниже среднего по ОЭСР (9–10 %). Это ограничивает ресурсы при демографическом старении, санкциях и приоритетах бюджета на другие сферы [12]. Реформы фокусируются на модернизации первичного звена и расширении ОМС, но

страховые компании остаются ограничены в роли, а конкуренцию медицинских учреждений можно назвать условной.

Необходимо рассмотреть возможность применения базовых моделей систем здравоохранения для России. Бюджетная модель частично применима из-за высокой централизации управления в России, но в тоже время требует значительного роста расходов до 8–11 % ВВП. Данное условие осложненно ситуацией с дефицитом бюджета и экономическими ограничениями. Страховая модель наиболее перспективна: она позволяет усилить принцип «деньги следуют за пациентом», повысить эффективность через справедливую конкуренцию и аккумулирование средств без полной зависимости от бюджета. Частная модель малоприменима для России из-за риска неравенства доступа к медицинским услугам, роста личных расходов и несоответствия уровню доходов населения [8]. Для наглядности прилагается таблица 2:

Таблица 2. Сравнение моделей по факторам

Критерий	Бюджетная модель	Страховая модель	Частная модель
Охват населения	Высокий, минимизирует неравенство.	Высокий (почти 100 % через ОМС), с возможностью дополнительного страхования.	Низкий для малоимущих, фрагментарный; противоречит гарантиям бесплатной помощи.
Уровень расходов (% ВВП)	Требует роста до 8–11 % из бюджета; рискованно при дефиците.	Гибкий рост до 9–13 % за счет взносов; меньше зависит от бюджета.	Высокий (15–18 %), в основном частный; неприемлемо при текущих доходах.
Управление и конкуренция	Централизованное, подходит к государственной структуре; но усиливает монополию ЛПУ.	Децентрализованное с конкуренцией фондов; усиливает текущий ОМС.	Рыночное, децентрализованное; требует развитого частного сектора.
Эффективность и качество	Хороший контроль стратегических задач (профилактика); но очереди и низкие стимулы.	Высокая за счет конкуренции и разделения функций; принцип «деньги за пациентом».	Инновации для платёжеспособных; но перерасход и неравенство.
Риски для России	Зависимость от экономики и санкций; очередей при недофинансировании.	Нужны реформы: усиление страховщиков, эволюционный путь от текущей системы	Усиление неравенства, рост теневых платежей; политически неприемлемо.
Общая применимость	Средняя, без роста расходов неэффективна.	Высокая, рекомендуемый переход: гибкость + социальные гарантии.	Низкая, не соответствует целям универсальности и равенства.

Составлено автором

Таким образом, страховая модель наиболее применима для России: она развивает существующий ОМС, вводит конкуренцию и повышает эффективность без резкого роста бюджетной нагрузки. Бюджетная подходит как резервный вариант при усилении

централизации, а частная — только как дополнение (добровольное страхование). Переход требует постепенного увеличения расходов до 5–6 % ВВП из общественных источников и нормативных изменений для реальной свободы выбора.

Система здравоохранения России нуждается в комплексных изменениях для повышения доступности и качества медицинской помощи при сохранении универсального охвата через обязательное медицинское страхование. Основные проблемы включают недофинансирование, дефицит кадров, перегрузку первичного звена, очереди на плановую помощь и ограниченную конкуренцию в системе ОМС [7].

Для решения данных проблем, необходимо увеличить совокупные расходы на здравоохранение до 10% ВВП, направляя дополнительные средства на высокотехнологичную помощь, лекарственное обеспечение и программу государственных гарантий бесплатной помощи, расширенную на 2026–2028 годы. Необходимо также продолжить второй этап модернизации первичного звена до 2030 года: строить и модернизировать поликлиники, фельдшерско-акушерские пункты, особенно в сельских населенных пунктах, оснащать их современным оборудованием для снижения очередей.

Решение кадрового дефицита требует расширения целевого обучения, увеличения заработных плат медицинским работникам, привлечения молодых специалистов в регионы и обязательного наставничества. Усиление страховых принципов в ОМС включает повышение роли страховых компаний, реальную конкуренцию между ними, вовлечение частных клиник в систему и полный переход к принципу «деньги следуют за пациентом». Развитие профилактики и цифровизации предусматривает расширение диспансеризации, скринингов на основные заболевания, цифровизацию медицинских записей и телемедицину для удаленных районов.

Эти изменения позволят повысить эффективность системы, сохранить социальную справедливость и достичь целей по увеличению продолжительности жизни при демографических вызовах и экономических ограничениях.

Список источников

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2025 г. № 2188 "О Программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов" / СПС Консультант Плюс
2. Галстян, А. В. Экономические проблемы российского здравоохранения и пути повышения его эффективности / А. В. Галстян // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 110-5. – С. 129-132. – DOI 10.18411/trnio-06-2024-242. – EDN SUVUOG. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=70694677
3. Зюкин, Д.А. Основные тренды развития системы здравоохранения в России до и после пандемии / Д. А. Зюкин, О. В. Власова, С. А. Беляев, И. В. Шалимов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 5(61). – С. 210-214. – EDN OJDZEV. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=85114832
4. Короткова, М. Н. Социальная политика государства в системе здравоохранения: возрождение модели Семашко / М. Н. Короткова // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 74-80. – DOI 10.26794/2226-7867-2022-12-3-74-80. – EDN RXAQDN. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49380211
5. Кочарян, А. С. Основные модели финансирования здравоохранения: зарубежный опыт и модель финансирования здравоохранения в РА / А. С. Кочарян // Семнадцатая Годичная научная конференция : сборник научных статей, Ереван, 04–08 декабря 2023 года. – Ереван: Российско-Армянский (Славянский) университет, 2024. – С. 117-127. – DOI 10.24412/cl-37234-2024-1-117-127. – EDN ECLLZB. - https://elibrary.ru/item.asp?id=80270394
6. Матинян, К. Г. Сравнительная оценка систем здравоохранения Российской Федерации, Германии и США / К. Г. Матинян // Актуальные проблемы и перспективы

развития потребительского рынка : Материалы XIII Международной научно-практической конференции студентов и учащихся, Пермь, 02–12 декабря 2024 года. – Пермь: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 217-223. – EDN FAZMKB. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80520663

7. Машенцева, Н. Г. Здравоохранение в России: основные проблемы и различия от других национальных систем / Н. Г. Машенцева // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе : материалы VII ежегодной Всероссийской научно-практической конференции (заочной) (с международным участием), Тамбов, 12 декабря 2014 года. Том 1. – Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация "Общество содействия образованию и просвещению "Бизнес - Наука - Общество", 2014. – С. 167-174. – EDN TKHNMN. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23044805

8. Надеждина, Д. А. Обзор и сравнительный анализ развития системы здравоохранения и демографии в России / Д. А. Надеждина, В. С. Приходько, А. М. Огрызков // Решетневские чтения : Материалы XXIX Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика Михаила Федоровича Решетнева. В 2-х частях, Красноярск, 10–14 ноября 2025 года. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, 2025. – С. 829-831. – EDN XFTNAV. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=87203503

9. Нестерова, А. А. Сравнительная оценка источников финансирования здравоохранения в России и Швейцарии / А. А. Нестерова, Т. П. Кривецкая // Бухучет в здравоохранении. – 2019. – № 5. – С. 69-76. – EDN IRVLVG. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38228917

10. Омельяновский, В. В. Зарубежный опыт: модели финансирования и организации систем здравоохранения / В. В. Омельяновский, Л. В. Максимова, А. П. Татаринов // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. - 2014. - № 3(21). - С. 22-34. - EDN TAHDCX. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22587128

11. Протасов, А.Д. Современные мировые тенденции развития высшего медицинского образования в США, Великобритании, Франции и Китае / А. Д. Протасов, Е. С. Стародубцева, Г. А. Мошляк, А. В. Жестков // Вестник современной клинической медицины. – 2023. – Т. 16, № 5. – С. 127-135. – DOI 10.20969/VSKM.2023.16(5).127-135. – EDN ISOUVH. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54950522

12. Сериков, С. Г. Анализ финансового обеспечения системы здравоохранения в России / С. Г. Сериков, А. Е. Филонова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 9(179). – С. 201-209. – DOI 10.26726/rppe2025v9fsaot. – EDN HCADOL. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=85424974

13. Соколов, Е. В. Развитие системы финансирования здравоохранения в Германии / Е. В. Соколов, Д. А. Гречкин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 2, № 6. – С. 159-170. – DOI 10.34684/ek.up.p.r.2020.06.02.022. – EDN CFFOCC. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43167589

14. Соломонова, Т. С. Система здравоохранения Чехии, Сербии, Великобритании и Российской Федерации / Т. С. Соломонова // Наука молодых - будущее России : сборник научных статей 8-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых, Курск, 12–13 декабря 2023 года. – Курск: Университетская книга, 2023. – С. 359-363. – EDN MORMQP. - https://elibrary.ru/item.asp?id=59391358

15. Ташенов, А. Ш. Сравнение систем страхования моделей Бисмарка и Бевериджа / А. Ш. Ташенов, М. К. Манатаева // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков : сборник материалов XXV Международной научно-практической конференции, Москва, 30 января 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2024. – С. 312-316. – EDN QOZBDI. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=60224883

16. Juvanita, A. State of healthcare system in Russia / A. Juvanita // Policy, Economy and Innovations. – 2023. – No. 5(52). – EDN ZSPHLC. - https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67853755

17. Голикова рассказала, сколько денег выделили на медпомощь по ОМС в 2026 году / Официальный сайт Сетевого СМИ АБН24 - https://abnews.ru/volga/news/bashkortostan/2026/2/15/v-ufe-razrabotayut-proekt-planirovki-kvartala-na-parhomenko

18. Мурашко: Сумма на лечение одного человека по ОМС выросла до 24,9 тысячи рублей / Официальный сайт ФГБУ «Редакция «Российской газеты» - https://rg.ru/2026/02/02/murashko-summa-na-lechenie-odnogo-chelovek-po-oms-vyrosla-do-249-tysiachi-rublej.html

Сведения об авторе

Липсман Леонид Ильич, студент 1 курса института подготовки и аттестации научно-педагогических кадров, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Lipsman Leonid Ilyich, 1st year student at the Institute of Training and Certification of Scientific and Pedagogical Personnel, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

УДК 338:001.92
DOI 10.26118/2782-4586.2026.88.93.069

Оруч Татьяна Анатольевна
Поволжский государственный университет сервиса
Чебан Маргарита Анатольевна
Поволжский государственный университет сервиса
Сумарокова Арина Романовна
Поволжский государственный университет сервиса

Научно-популярный туризм как фактор активизации регионального технологического развития

Аннотация. В статье исследуется потенциал научно-популярного туризма в контексте активизации технологического развития субъектов Российской Федерации. Авторы обосновывают положение о том, что данный вид туризма выступает не только просветительским инструментом, но и действенным механизмом кадрового обеспечения высокотехнологичных отраслей, формирования региональной инновационной культуры и повышения инвестиционной привлекательности территорий. На основе анализа общероссийских тенденций и эмпирических данных Самарской области, выявлены механизмы влияния научно-популярных туров на профессиональное самоопределение молодежи, популяризацию инженерных специальностей и развитие межсекторного взаимодействия. Особое внимание уделено проблемам и барьерам, сдерживающим развитие направления. Сделан вывод о необходимости институционализации научно-популярного туризма в региональных стратегиях социально-экономического развития как фактора обеспечения долгосрочного технологического суверенитета.

Ключевые слова: научно-популярный туризм, технологическое развитие региона, кадровый потенциал, Самарская область, профориентация, инновационная экосистема.

Oruch Tatyana Anatolyevna
Volga Region State University of Service
Cheban Margarita Anatolyevna
Volga Region State University of Service
Sumarokova Arina Romanovna
Volga Region State University of Service

Popular Science Tourism as a Factor in Enhanced Regional Technological Development

Annotation. This article examines the potential of popular science tourism in the context of stimulating the technological development of the constituent entities of the Russian Federation. The authors substantiate the position that this type of tourism serves not only as an educational tool but also as an effective mechanism for staffing high-tech industries, fostering a regional culture of innovation, and increasing the investment attractiveness of regions. Based on an analysis of national trends and empirical data from the Samara Region, the mechanisms by which popular science tours influence the professional self-determination of young people, the popularization of engineering professions, and the development of intersectoral cooperation are identified. Particular attention is paid to the challenges and barriers hindering the development of this type of tourism. The study concludes that popular science tourism needs to be institutionalized in regional socioeconomic development strategies as a factor in ensuring long-term technological sovereignty.

Keywords: popular science tourism, regional technological development, human resources, Samara Region, career guidance, innovation ecosystem.

Введение

В современных условиях достижение национального технологического суверенитета невозможно без синхронизации усилий на всех уровнях управления - от федерального до муниципального. Ключевая роль в этой иерархии отводится регионам, где непосредственно сосредоточены производственные мощности, научные школы и человеческий капитал [1]. Региональное технологическое развитие представляет собой процесс качественных изменений в структуре экономики субъекта, основанный на генерации и внедрении инноваций, подготовке квалифицированных кадров и модернизации производственной базы.

Поиск эффективных инструментов стимулирования этого процесса выводит на повестку дня неочевидные, но обладающие высоким потенциалом механизмы. К их числу относится научно-популярный туризм (НПТ). Традиционно воспринимаемый как элемент досуговой сферы, НПТ в последние годы обнаруживает свойства драйвера территориального развития, влияя на занятость, инфраструктурную обеспеченность и, что особенно важно, на формирование у молодежи мотивации к инженерно-технической деятельности.

Для промышленно развитых регионов, таких как Самарская область, где исторически сосредоточены компетенции в аэрокосмической, автомобилестроительной и химической отраслях, использование потенциала научно-популярного туризма становится насущной необходимостью. Он позволяет не только транслировать достижения местных предприятий, но и решать острую проблему дефицита квалифицированных инженерно-технических кадров.

Цель данного исследования – обосновать значимость научно-популярного туризма в контексте активизации технологического развития региона и верифицировать теоретические положения на практическом опыте, накопленном в Самарской области.

Теоретико-методологической базой исследования послужили системный и институциональный подходы, позволяющие рассмотреть научно-популярный туризм как элемент региональной инновационной системы. В работе использованы методы сравнительного анализа, статистической обработки данных, а также методы включенного наблюдения (авторы непосредственно участвуют в реализации проектов НПТ в Университете сервиса).

Результаты исследования

Стратегический вектор на достижение технологической независимости, заданный Указом Президента РФ «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [1] и Концепцией технологического развития до 2030 года [2], актуализирует поиск нестандартных подходов к развитию научно-технологического комплекса на всех уровнях управления. В этом контексте туристическая отрасль, традиционно воспринимаемая как сфера услуг, обретает новую, более сложную роль – транслятора научных знаний и ценностей, связующего звена между инновационной экономикой и обществом.

Согласно Концепции развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, данный вид туризма представляет собой временные выезды (путешествия) с целью посещения объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью, способствующие популяризации достижений российской науки и технологий [2]. Ключевым отличием НПТ от традиционного образовательного или промышленного туризма является его направленность на диалог между наукой и обществом, создание «эффекта погружения» и формирование эмоциональной связи с научно-технологической сферой.

С позиции региональной экономики научно-популярный туризм правомерно рассматривать в качестве одного из элементов «мягкой инфраструктуры», обеспечивающей

инновационное развитие территорий [3]. Его воздействие на социально-экономическую систему региона носит многофункциональный характер и реализуется по нескольким ключевым направлениям (рис. 1).

Рисунок 1 - Место научно-популярного туризма в системе обеспечения инновационного развития региона

Прежде всего, НПТ выполняет коммуникативную функцию, формируя устойчивые каналы прямой и обратной связи между представителями научного сообщества, руководством промышленных предприятий и широкими слоями населения. Благодаря этой функции жители региона получают доступ к достоверной информации о локальных научных и технологических достижениях, а ученые и инженеры - возможность донести результаты своей работы до общества, что способствует росту доверия к науке [4].

Не менее значима аксиологическая, или ценностная, функция. Непосредственное знакомство с передовыми разработками, посещение лабораторий и производственных цехов формирует у граждан, особенно у детей и подростков, понимание ценности научного знания и уважение к инженерно-техническому труду. В условиях кадрового голода в высокотехнологичных отраслях это способствует воспитанию поколения, ориентированного на работу в реальном секторе экономики.

С указанной функцией тесно связана профориентационная составляющая. Научно-популярные туры выступают инструментом «ранней профориентации», позволяя школьникам и студентам в буквальном смысле примерить на себя будущую профессию. Возможность увидеть реальные производственные процессы, пообщаться с действующими специалистами, понять перспективы и вызовы той или иной сферы деятельности дает молодым людям более осознанную основу для выбора образовательной траектории, чем традиционные профориентационные лекции [5].

Кроме того, развитая система научно-популярного туризма выполняет имиджевую функцию, становясь неотъемлемой частью бренда региона. Территория, открыто демонстрирующая свои научные и технологические достижения, позиционирует себя как пространство инноваций, привлекательное для талантливой молодежи, потенциальных инвесторов и высококвалифицированных специалистов из других субъектов федерации.

Наконец, НПТ обладает выраженным экономическим эффектом. Он генерирует дополнительный туристический поток, стимулируя развитие малого и среднего предпринимательства в смежных сферах - гостиничном бизнесе, общественном питании, транспортном обслуживании. Одновременно с этим растущий интерес к научно-производственным объектам создает для предприятий и вузов стимулы к модернизации музейно-выставочных пространств, разработке новых экскурсионных форматов и повышению качества приема гостей, что в конечном итоге работает на повышение общей инвестиционной привлекательности региона.

Таким образом, научно-популярный туризм выступает не просто как отрасль, а как межотраслевой институт, интегрирующий усилия науки, образования, промышленности и туриндустрии в интересах долгосрочного технологического развития территории [3].

Десятилетие науки и технологий, объявленное Президентом РФ, создало благоприятную институциональную среду для развития научно-популярного туризма. Инициатива стала катализатором процесса, привлекая внимание общества к достижениям отечественной науки и формируя у граждан, особенно молодого поколения, гордость за научные успехи страны.

Анализ федеральной статистики за период 2022-2024 гг. подтверждает рост интереса к данному направлению. Количество разработанных маршрутов увеличилось более чем вдвое (с 32 до 65), а число посетителей выросло в 5,6 раза, достигнув 280 тысяч человек (таблица 1) [4]. Такая динамика свидетельствует о высоком социальном запросе на «живое» знакомство с наукой и технологиями, который не мог быть удовлетворен в рамках традиционных музейных экспозиций [6].

Таблица 1 - Динамика показателей развития научно-популярного туризма в России в 2022-2024 гг.

№	Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика за 2022-2024 гг., %
1	Количество маршрутов/ программ	32	48	65	103,1
2	Количество регионов-участников	11	17	24	118,2
3	Количество задействованных научных объектов	151	230	310	105,3
4	Количество посетителей, тыс. чел.	50	125	280	460,0
5	Объем инвестиций, млн руб.	50	95	140	180,0
6	Количество организаций-партнеров	10	19	28	180,0

Увеличение объемов инвестиций (со 50 до 140 млн руб.) и количества партнерских организаций (с 10 до 28) указывает на то, что НПТ начинает восприниматься не как временная кампания, а как перспективное направление для долгосрочных вложений со стороны бизнеса и государства.

География проектов охватывает всю страну: от инновационных центров Московского региона (Сколково, Курчатовский институт, МАИ) и уникальных научных установок (ОИЯИ в Дубне, обсерватория РАН в КЧР) до крупнейших инфраструктурных объектов (космодром Восточный) и природных лабораторий (Байкал). Разнообразие

тематик - от ядерной физики до океанологии и IT - демонстрирует способность НПТ удовлетворять запросы самых разных целевых аудиторий: от дошкольников до профессиональных сообществ [6].

Однако за общероссийскими успехами скрывается значительная региональная дифференциация. Наибольшую эффективность научно-популярный туризм демонстрирует в субъектах с высокой концентрацией исследовательских центров и промышленных предприятий, а также в регионах с развитой туристской инфраструктурой. Москва, Санкт-Петербург, Московская, Калужская, Новосибирская области и некоторые другие регионы являются безусловными лидерами как по количеству маршрутов, так и по турпотоку. В то же время многие регионы, обладающие уникальным научно-технологическим наследием (например, закрытые административно-территориальные образования атомной и оборонной промышленности), пока слабо вовлечены в этот процесс из-за режимных ограничений и недостатка инфраструктуры.

Самарская область выступает ярким примером территории, где исторически сложившийся технологический уклад создает исключительно благоприятную среду для развития научно-популярного туризма. Регион обладает мощным и диверсифицированным научно-производственным комплексом. Ключевые элементы ресурсной базы НПТ в Самарской области систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 - Структура ресурсной базы научно-популярного туризма в Самарской области

№	Категория ресурсов	Ключевые объекты	Потенциальная тематика для НПТ	Примеры маршрутов
1	Промышленные гиганты	РКЦ «Прогресс», ПАО «ОДК-Кузнецов», АО «АВТОВАЗ»	Космонавтика, двигателестроение, автомобилестроение	Экскурсии в музеи истории предприятий; наблюдение за сборочными процессами; «Крылья науки» (на базе ОДК-Кузнецов)
2	Высокотехнологичные производства нового типа	ООО «Транспорт будущего», ОЭЗ «Тольятти», технопарк «Жигулевская долина»	Беспилотные технологии, инновации, стартапы, IT	Совместный проект Университет сервиса и «Транспорта будущего» - «Экскурсия в беспилотие»
3	Университеты (научные и образовательные центры)	Самарский университет им. Королёва, СамГТУ, Университет сервиса, СамГМУ	Двигателестроение, космические исследования, 3D-технологии, IT, биотехнологии, медицина	Программы Университета сервиса: «В гостях у ученого», «Тур в мир науки»; экскурсии в межвузовские лаборатории
4	Музеи и выставочные пространства	Музей «Самара Космическая», музейно-выставочный	История науки и техники, космонавтика, краеведение	Обзорные экскурсии, интерактивные

		центр Самарского университета, Музей истории АВТОВАЗа		программы, квесты
5	Уникальные природные объекты	Национальный парк «Самарская Лука», Жигулевский заповедник, Серноводский шихан	Экология, геология, биология, палеонтология, ландшафтоведение	Экологические тропы с научным сопровождением, экспедиции для школьников

Важной вехой в развитии научно-популярного туризма региона стал запуск первого специализированного маршрута «Крылья науки», организованного на базе ПАО «ОДК-Кузнецов» - одного из ведущих предприятий авиационного двигателестроения [7]. Маршрут включает посещение музея истории завода, где представлены образцы авиационных и ракетных двигателей разных лет, и производственных цехов, где участники могут наблюдать за процессом сборки и испытаний современных силовых установок. Экскурсия ориентирована на школьников и студентов и направлена на популяризацию инженерных специальностей, связанных с авиа- и ракетостроением, а также на знакомство с историей и современными достижениями отечественного двигателестроения.

Как видно из таблицы 2, регион обладает уникальным сочетанием ресурсов, позволяющим создавать комплексные междисциплинарные маршруты. Например, тема космоса может быть раскрыта через посещение музея «Самара Космическая» (история), экскурсию в музей РКЦ «Прогресс» (производство) и лаборатории Самарского университета (научные разработки). Тема авиации успешно реализуется в рамках маршрута «Крылья науки» на базе ОДК-Кузнецов [7], а беспилотных технологий - в кооперации Университет сервиса и компании «Транспорт будущего».

На сегодняшний день в Самарской области сформирован первичный контур региональной экосистемы научно-популярного туризма. Акторами выступают как крупные корпорации, открывающие свои музейные и производственные площадки (ОДК-Кузнецов, РКЦ «Прогресс»), так и университеты, инициирующие экскурсионные программы для школьников. Однако координация этих усилий, создание единой сети маршрутов и их системное продвижение пока находятся на начальной стадии [8].

Особая роль в развитии этого направления принадлежит вузам, которые выступают естественными интеграторами науки, образования и бизнеса. Поволжский государственный университет сервиса (Университет сервиса) демонстрирует уникальный для Самарской области подход, сочетая свою базовую компетенцию в сфере сервиса и гостеприимства с генерацией и трансляцией научно-популярного контента. Университет выступает не просто площадкой для экскурсий, а методическим центром и драйвером развития НПТ в регионе.

Активная фаза реализации проектов НПТ началась в Университете сервиса в конце 2023 года. Стратегия университета строится на поэтапном расширении портфеля проектов и географии их охвата. Анализ внутренней статистики (таблица 3) демонстрирует положительную динамику показателей реализации проектов научно-популярного туризма [5].

Таблица 3 - Ключевые показатели реализации проектов научно-популярного туризма в Университете сервиса в 2023-2025 гг.

№	Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Динамика за 2023-2025 гг., +/-
1	Количество разработанных уникальных маршрутов	1	2	5	4
2	Количество участников/ посетителей (чел.)	17	100	300	283
3	Количество подготовленных студентов-гидов (чел.)	0	2	10	10
4	Количество внешних партнерских организаций	0	0	1	1
5	Количество проведенных экскурсий и мероприятий	1	4	12	11
6	Средняя оценка удовлетворенности участников (из 5)	4,5	5	5	0,5

Рассмотрим подробнее портфель проектов Университета сервиса, которые можно рассматривать как готовые продукты в сфере НПТ, соответствующие целям и задачам федеральной Концепции.

1. Экскурсия по проектно-художественным лабораториям в рамках инициативы «Наука рядом».

Участники экскурсии посещают специализированные лаборатории, где студенты и преподаватели работают над реальными проектами в области графического, средового и промышленного дизайна. Им демонстрируют современное оборудование для прототипирования, компьютерного моделирования и художественного проектирования, что позволяет увидеть синтез искусства, цифровых технологий и инженерных решений. Проект нацелен на популяризацию творческих профессий, основанных на применении передовых технологий.

2. Проект «В гостях у ученого».

Цикл научно-популярных мероприятий, включающий лекции и мастер-классы от молодых ученых Университета сервиса. Темы охватывают широкий спектр: от применения digital-технологий в индустрии моды (лаборатория 3D-моделирования и проектирования) до химии пищи (мастер-класс «Какой шоколад лучше с точки зрения науки?»). Формат позволяет в интерактивной форме познакомить школьников с научными методами исследования.

3. Проект «Тур в мир науки».

Специализированный проект, ориентированный на школьников из отдаленных районов Самарской области (Северное, Богатовское, Похвистневское и др.). Это важная социальная миссия, направленная на обеспечение равенства доступа к научной инфраструктуре для детей из муниципалитетов, удаленных от областного центра. В рамках тура проводятся мастер-классы «Нейронные сети: мастер-класс по интеллектуальным технологиям» и «Сигналы: просто о сложном», а также экскурсии по лабораториям университета.

4. Проект «Экскурсия в науку».

Проект, реализованный при поддержке гранта Минобрнауки России. Его ключевая особенность - вовлечение самих студентов университета в разработку и проведение экскурсий. Это решает сразу несколько задач: популяризация науки среди молодежи, профессиональное развитие студентов (как будущих организаторов и гидов) и формирование в университете сообщества, заинтересованного в развитии НПТ.

5. Флагманский проект «Экскурсия в беспилотие».

Ключевой проект 2025 года, ставший возможным благодаря установлению стратегического партнерства с производственной компанией «Транспорт будущего», одним из лидеров российского рынка разработки и производства беспилотных авиационных систем. Данный маршрут является примером идеальной модели НПТ, так как включает три ключевых этапа:

- теоретический блок: посещение лаборатории Университет сервиса «Инфокоммуникационные технологии и беспилотные системы», знакомство с основами программирования и управления дронами;

- практический блок (интерактив): выполнение интерактивных заданий по сборке и симуляции полетов.

- реальный сектор: экскурсия на производственную площадку компании «Транспорт будущего», где участники видят полный цикл создания высокотехнологичной продукции - от инженерной мысли и проектирования до испытаний готовых изделий.

Такой комплексный подход формирует у участников целостное представление о современной инженерной профессии, разрушая стереотипы о «скучной» заводской работе и демонстрируя высокотехнологичность и творческий характер труда инженера.

Анализ опыта Самарской области и, в частности, инициатив Университет сервиса, позволяет выделить три ключевых канала системного влияния научно-популярного туризма на региональное технологическое развитие:

1. Кадровый и образовательный эффект.

Научно-популярные туры выполняют функцию «мягкой» профориентации, которая признается специалистами более эффективной, чем традиционные формальные лекции. Погружение в аутентичную среду - университетскую лабораторию или высокотехнологичный цех - дает школьнику яркий эмоциональный опыт и конкретное, неискаженное представление о будущей специальности. По данным опросов, проводимых Университет сервиса среди участников туров, более 65% школьников после посещения программ начали рассматривать для себя возможность поступления на инженерные или IT-специальности. Это формирует пул мотивированных абитуриентов для местных технических вузов и, в долгосрочной перспективе, создает базу для пополнения кадрового резерва региональных предприятий, снижая их зависимость от привлечения специалистов из других регионов [9].

2. Инфраструктурный эффект.

Развитие НПТ становится драйвером модернизации экскурсионных, выставочных и образовательных пространств на предприятиях и в вузах. Компании начинают рассматривать свои производственные площадки не только как режимные объекты, но и как часть своего бренда и элемент туристической привлекательности региона. Это стимулирует инвестиции в создание безопасных и информативных экскурсионных маршрутов, интерактивных экспозиций, гостевых центров [10]. Для Университет сервиса развитие НПТ стало стимулом для обновления лабораторной базы и разработки новых образовательных форматов (мастер-классы, интерактивные лекции), что повышает качество образовательного процесса для всех студентов.

3. Имиджевый и коммуникационный эффект.

Для Самарской области, исторически воспринимаемой как индустриальный центр, научно-популярные маршруты становятся инструментом ребрендинга, формируя образ «технологичного региона», открытого для инноваций и диалога. Это привлекает не только внутренних и въездных туристов, но и потенциальных инвесторов, которые видят заинтересованность региона в развитии высоких технологий. Кроме того, НПТ налаживает коммуникацию между научным сообществом и жителями области, повышая уровень доверия к науке и понимания ее роли в повседневной жизни [4]. Это, в свою очередь, создает более благоприятный социальный фон для реализации крупных научно-технических проектов на территории региона.

Несмотря на высокий потенциал, развитие научно-популярного туризма в Самарской области и в России в целом сталкивается с рядом системных проблем и барьеров. Развитие научно-популярного туризма в регионе сдерживается отсутствием четкого правового статуса таких экскурсий, что осложняет доступ на режимные предприятия. Многие заводы и вузы не имеют оборудованных маршрутов и парковок для приема туристических групп, а гидов, способных увлекательно рассказывать о сложных технологиях, катастрофически не хватает [11]. Добавляет проблем и низкая информированность жителей: люди зачастую просто не знают о существовании таких экскурсий, а стоимость запуска новых программ без понятных механизмов господдержки остается для организаторов слишком высокой (рис. 2).

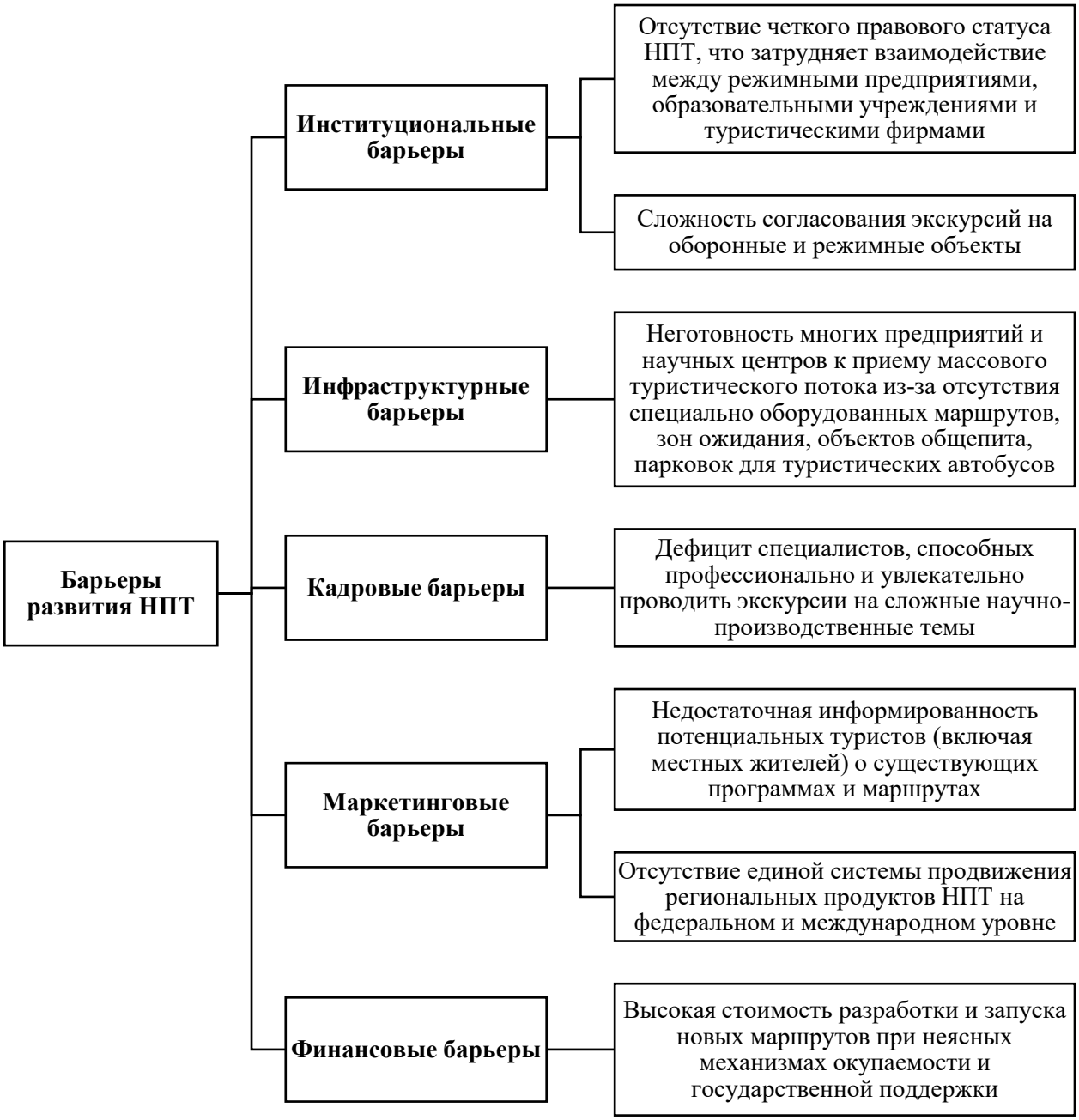


Рисунок 2 – Барьеры развития научно-популярного туризма в регионе

Для преодоления этих барьеров и реализации стратегического потенциала научно-популярного туризма необходима консолидация усилий всех заинтересованных сторон и реализация комплекса мер на региональном уровне. Перспективные направления развития представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Система мер по развитию научно-популярного туризма в регионе

№	Направление	Конкретные механизмы реализации на региональном уровне	Ожидаемые результаты для развития НПТ и экономики региона
1	Совершенствование нормативно-правовой базы	- Разработка и утверждение региональной «дорожной карты» (концепции) развития НПТ. - Создание межведомственного координационного совета при Правительстве области (Минпром, Минобр, Минтуризм). - Разработка регламентов взаимодействия с режимными предприятиями.	Снятие административных барьеров, четкое разграничение полномочий, упрощение процедур допуска на объекты
2	Развитие инфраструктуры	- Субсидирование и грантовая поддержка предприятий и вузов на создание/модернизацию экскурсионных пространств. - Создание сети визит-центров НПТ в ключевых точках региона (Самара, Тольятти). - Обустройство прилегающих территорий (парковки, навигация, места отдыха).	Рост пропускной способности объектов, повышение качества и безопасности туров, создание комфортной среды для посетителей
3	Кадровое обеспечение и подготовка гидов	- Создание на базе Университета сервиса (как профильного вуза) регионального центра компетенций по подготовке гидов-экскурсоводов для НПТ. - Разработка и внедрение специализированных программ ДПО и повышения квалификации. - Проведение открытых лекций и мастер-классов от ведущих ученых и инженеров для гидов.	Формирование пула профессиональных кадров, способных качественно работать со сложным научно-техническим контентом и разными аудиториями
4	Маркетинг и продвижение	- Создание отдельного раздела на региональном туристическом портале, посвященного НПТ. - Проведение регулярных пресс- и блог-туров для федеральных и региональных СМИ. - Разработка единого бренда и айдентики научно-популярного туризма Самарской области (например, «Самара - Terra Incognita науки»).	Рост узнаваемости региона как центра НПТ, увеличение турпотока из других субъектов РФ, привлечение внимания федеральных властей
5	Финансово-экономическое стимулирование	- Введение системы грантов для разработки и запуска новых межведомственных и межмуниципальных маршрутов.	Обеспечение финансовой устойчивости проектов, привлечение внебюджетных

		- Софинансирование участия региона в федеральных программах и конкурсах. - Налоговые льготы для предприятий, инвестирующих в развитие промышленного и научно-популярного туризма.	инвестиций, создание новых рабочих мест в смежных отраслях (гостеприимство, транспорт)

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что научно-популярный туризм является не просто временным трендом индустрии путешествий, а формирующимся институтом, способным оказывать системное влияние на региональное технологическое развитие. Его развитие позволяет решать комплекс задач, критически важных для достижения технологического суверенитета на мезоуровне: стимулирование интереса молодежи к инженерным и научным профессиям, укрепление связей между образованием и реальным сектором экономики, повышение открытости и инвестиционной привлекательности региона, а также формирование инновационной культуры в обществе.

Опыт Самарской области демонстрирует высокий синергетический потенциал от кооперации университетов (на примере Университета сервиса) и высокотехнологичных предприятий (на примере компании «Транспорт будущего»). Создаваемые совместно научно-популярные маршруты формируют устойчивый интерес молодежи к технологическим дисциплинам и способствуют закреплению молодых кадров в регионе. Университеты, обладая научной и педагогической базой, а также компетенциями в сфере сервиса, могут и должны становиться региональными центрами компетенций по развитию НПТ.

Для реализации стратегического потенциала научно-популярного туризма региональным органам власти и институтам развития необходимо перейти от поддержки разрозненных, точечных инициатив к формированию целостной региональной экосистемы НПТ. Это потребует консолидации усилий образовательных, промышленных и туристических организаций, создания координационных структур, развития профильного кадрового потенциала и, что особенно важно, включения показателей развития НПТ в систему оценки эффективности реализации стратегий научно-технологического и социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Только в этом случае научно-популярный туризм сможет полностью реализовать свой потенциал как драйвер технологического обновления и устойчивого развития российских регионов.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 (ред. от 15.03.2021) «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 21.01.2026).

2. Концепция развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : одобрена решением Межведомственной рабочей группы по развитию научно-популярного туризма при Координационном комитете по проведению в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : официальный сайт. – URL: https://minobrnauki.gov.ru (дата обращения: 07.02.2026).

3. Стрелкова, Н. В. Роль трансфера технологий в повышении инновационной активности регионов России / Н. В. Стрелкова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 21, № 3(82). – С. 13-18.

4. Савельева, Н. А. Системный подход к управлению научно-популярным туризмом / Н. А. Савельева, Е. Н. Плиева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 6. – С. 2261-2276. – DOI 10.18334/ce.17.6.118263.

5. Шаталова, Т. Н. Развитие регионального инновационного комплекса туризма: технологический подход / Т. Н. Шаталова, А. И. Абдрашитов // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 20, № 4(79). – С. 15-18.

6. Плиева, Е. Н. Научно-популярный туризм: проблемы и перспективы развития / Е. Н. Плиева // Наукосфера. – 2024. – № 5-2. – С. 454-458. – DOI 10.5281/zenodo.11395627.

7. Первый научно-популярный маршрут «Крылья науки» стартовал в Самарской области // НИАСам.ру : сетевое издание. – Самара, 2024. – 18 ноября. – URL: https://www.niasam.ru/turizm/pervyj-nauchno-populyarnyj-marshrut-krylya-nauki-startoval-v-samarskoj-oblasti-269172.html (дата обращения: 11.02.2026).

8. Скорниченко, Н. Н. Роль туристско-рекреационного кластера в экономике региона (на примере Самарской области) / Н. Н. Скорниченко // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 2(23). – С. 291-294.

9. Наумова, О. Н. Региональная и отраслевая экономика : учебно-наглядное пособие для аспирантов по научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» / О. Н. Наумова, Н. А. Николаева. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 178 с. – ISBN 978-5-00261-306-9.

10. Миронова, Е. А. Инновационная основа модернизации регионального промышленного комплекса / Е. А. Миронова, А. С. Горький. – Самара : Общество с ограниченной ответственностью "САМАРАМА", 2023. – 185 с. – ISBN 978-5-605-08697-0.

11. Панина, Е. А. Научно-популярный туризм как перспективное направление внутреннего туризма / Е. А. Панина, А. Р. Кумпилова // Актуальные вопросы науки и образования. – 2024. – № 2. – С. 97-103.

Сведения об авторах

Оруч Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, доцент, профессор Высшей школы экономики и управления, Поволжский государственный университет сервиса, Россия.

Чебан Маргарита Анатольевна, кандидат экономических наук, начальник управления научных исследований, Поволжский государственный университет сервиса, Россия.

Сумарокова Арина Романовна, студент, Поволжский государственный университет сервиса, Россия.

Information about the authors

Oruch Tatyana Anatolyevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Higher School of Economics and Management, Volga Region State University of Service, Russia.

Cheban Margarita Anatolyevna, Candidate of Economics, Head of the Research Department, Volga Region State University of Service, Russia.

Sumarokova Arina Romanovna, Student, Volga Region State University of Service, Russia.

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2026.54.74.070

Василенкова Надежда Владиславовна
Астраханский государственный технический университет»

Эволюция механизмов государственно-частного партнерства в контексте обеспечения промышленного суверенитета

Аннотация. Актуальность исследования определяется необходимостью поиска эффективных форм взаимодействия государства и бизнеса в условиях перехода российской экономики к модели технологически независимого развития. В статье анализируется роль института государственно-частного партнерства (ГЧП) в реализации стратегии промышленного суверенитета Российской Федерации. В условиях структурной перестройки экономики и санкционных ограничений ГЧП перестаёт быть инструментом исключительно инфраструктурного развития, превращаясь в комплексный механизм объединения усилий государства и бизнеса для достижения стратегических целей технологической независимости. Цель работы — выявить потенциал инструментов ГЧП в обеспечении структурной перестройки промышленности и замещении критически важных импортных технологий. Обосновывается, что эффективное использование ГЧП способно выступить катализатором создания «суверенных технологических цепочек», однако требует существенной адаптации законодательства, разработки новых финансовых инструментов и формирования системы управления рисками, адекватной современным вызовам.

Ключевые слова: промышленность, технологическое развитие, критически важные производства, механизм координации, институциональные риски.

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna
Astrakhan State Technical University

Evolution of public-private partnership mechanisms in the context of ensuring industrial sovereignty

Abstract. The relevance of the research topic stems from the need to identify effective institutional forms of interaction between the state and business as the Russian economy transitions toward a model of technologically independent development. The article examines the role of public-private partnerships (PPPs) in implementing the industrial sovereignty strategy of the Russian Federation. Amid economic restructuring and sanctions pressure, PPPs are no longer confined to infrastructure development but are evolving into a comprehensive mechanism for coordinating the efforts of the state and business to address the strategic challenges of technological sovereignty. The purpose of the study is to identify the potential of PPP tools in ensuring the restructuring of the industry and the replacement of critical imported technologies. The effective use of PPPs can serve as a catalyst for the creation of "sovereign technological chains," but this requires significant legislative adjustments, the development of new financial instruments, and the establishment of a risk management system capable of addressing contemporary challenges.

Keywords: industry, technological development, critical production, coordination mechanism, institutional risks.

В ответ на беспрецедентные санкционные ограничения Россия взяла курс на достижение промышленного суверенитета, который определяется как «автономность в области производства, технических разработок управления; самообеспеченность страны в

области ресурсов, оборудования, производственных цепочек; независимость в области кадров, технологий и экономики» [1]. Государственно-частное партнёрство, обладая значительным потенциалом для укрепления национальной безопасности, способствует развитию инноваций, повышению эффективности и обеспечению финансовой стабильности[5]. Такое партнерство выступает перспективным механизмом, позволяющим привлекать частный капитал, передовые технологии и управленческие компетенции для реализации стратегически значимых промышленных проектов, что в конечном счёте способствует укреплению промышленного суверенитета страны [4].

Вместе с тем реализация данной стратегии сопряжена с фундаментальными вызовами: масштабность требуемых инвестиций, высокая капиталоёмкость и длительные сроки окупаемости проектов, дефицит необходимых компетенций, необходимость одновременного формирования рынков и производственных мощностей. Частный бизнес самостоятельно не готов принимать на себя все риски, связанные с такими «суверенными» проектами, а государство не может и не должно полностью замещать его функции. В связи с чем возникает потребность в сложном координационном механизме — государственно-частном партнёрстве, которое эволюционирует от строительства дорог и спортивных объектов к созданию целых технологических платформ [8]. Актуальность темы обусловлена необходимостью оперативного формирования адекватного институционального дизайна ГЧП, ориентированного именно на вызовы суверенизации, а не исключительно на задачи коммерческой эффективности в стабильных условиях.

В контексте обеспечения суверенитета ГЧП должно функционировать не как разовая сделка, а как стратегическая экосистема координации, включающая следующие элементы.

Во-первых, целеполагание: государство определяет критические «узкие места» и технологические вызовы, преодоление которых необходимо для разрыва зависимости (например, производство субнанометровых чипов, специальная химия).

Во-вторых, распределение рисков и инвестиций: государство принимает на себя часть наиболее долгосрочных и капиталоёмких рисков (НИОКР, создание опытно-промышленных установок, гарантии спроса через государственный заказ), что снижает порог входа для частного капитала. ГЧП занимает свою нишу в промышленных проектах, однако его масштабное применение может создавать значительную нагрузку на государственный бюджет. Поэтому, как справедливо отмечают Т.А. Спицына и Е.В. Марголина [7], предпочтительной формой обеспечения доходности частных инвесторов являются компенсационные контракты, основанные на гарантированных государственных закупках.

В-третьих, интеллектуальная кооперация: проектная структура объединяет не только финансовые ресурсы, но и компетенции — ведущие научно-исследовательские институты и университеты (фундаментальные исследования), государственные корпорации и частные компании (прикладные разработки и производство), инжиниринговые центры.

В-четвёртых, создание «замкнутого цикла» производства: в рамках ГЧП-проекта может координироваться создание не только конечного продукта, но и всей сопутствующей инфраструктуры — подготовка кадров, стандартизация, сертификация, формирование опытных зон внедрения.

В-пятых, применение гибких контрактных моделей: вместо жёстких концессионных соглашений требуются более гибкие формы — специальные инвестиционные контракты (СПИК 2.0), отраслевые инвестиционные программы с элементами ГЧП, создание фондов прямых инвестиций с государственным участием под конкретные технологические направления.

Несмотря на наличие достаточно развитой законодательной и исследовательской базы применения государственно-частного партнёрства, в том числе в промышленности [2, 3, 6, 9, 10], сохраняются проблемы, снижающие эффективность его использования для реализации стратегии промышленного суверенитета в Российской Федерации.

К числу первоочередных проблем реализации ГЧП в контексте достижения промышленного суверенитета можно отнести:

1. Несовершенство отечественного законодательства. Действующий в Российской Федерации закон о государственно-частном партнёрстве ориентирован преимущественно на инфраструктурные проекты, а не на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и технологическое развитие. Длительные и сложные процедуры согласования контрактов не соответствуют динамике быстро меняющейся технологической повестки.

2. Дефицит долгосрочных инвестиций и кредитов, а также опасения частного капитала перед технологическими рисками. Кроме того, отсутствие гарантированных рынков сбыта на этапе вывода продукта на рынок, сохраняющиеся валютные и регуляторные риски отпугивают частных инвесторов.

3. Нехватка квалифицированных кадров в государственном аппарате и государственных компаниях, способных на равных вести сложные технологические переговоры и осуществлять мониторинг выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

4. Исторически сложившееся недоверие между государством и крупным частным бизнесом, опасения бизнеса относительно возможного административного давления или пересмотра правил игры после вложения средств.

Для решения обозначенных проблем возможно предложить следующие направления.

1. Разработка и принятие отдельного закона о ГЧП в сфере технологического суверенитета либо внесение соответствующих дополнений в действующее законодательство, предусматривающих ускоренные процедуры, специальные меры защиты прав интеллектуальной собственности, создаваемой в рамках проекта, и чёткие правила её коммерциализации.

2. Создание суверенных технологических инвестиционных фондов (СТИФ) по отраслевому принципу, модель которых должна сочетать государственные капиталы (для снижения рисков) и обязательное привлечение частных соинвесторов (для обеспечения рыночной дисциплины). Фонд должен иметь возможность гибко инвестировать на всех стадиях — от стартапа до масштабирования.

3. Внедрение гарантированного механизма «первого покупателя». Государство через систему долгосрочных контрактов, квот или надбавок к тарифам должно гарантировать спрос на продукцию, созданную в рамках суверенных ГЧП-проектов, на начальном этапе её вывода на рынок.

4. Формирование Центра компетенций по управлению сложными ГЧП-проектами. Основной задачей Центра станет накопление лучших практик, подготовка менеджеров проектов, разработка типовых, но при этом гибких контрактных моделей.

5. Создание открытых платформ для технологического краудсорсинга и венчуринга в рамках ГЧП-проектов, что позволит привлекать не только крупный, но и средний, и малый инновационный бизнес, в том числе из дружественных стран.

Таким образом, государственно-частное партнёрство в новых условиях выступает не просто одной из возможных опций, а обязательным институтом обеспечения промышленного суверенитета. Успешная адаптация ГЧП к задачам технологического прорыва требует решительной модернизации правовой базы, финансовых инструментов и, что наиболее важно, формирования новой культуры сотрудничества между государством и бизнесом. Только через построение доверительных и взаимовыгодных стратегических альянсов возможно консолидировать необходимые ресурсы для создания полноценного промышленного суверенитета в стране.

Список источников

1. Василенкова Н.В. Понятие и определение промышленного суверенитета // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 10(183). — С. 128-134. — DOI 10.34925/EIP.2025.183.10.019.

2. Василенкова Н.В. Реализация проектов государственно-частного партнерства в форме концессии // Дискуссия. 2016. № 8(71). С. 22-26.

3. Василенкова Н.В. ГЧП как инструмент реализации промышленной политики России // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов V Международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 22 декабря 2018 года. Москва: Научно-издательский центр "Империя", 2018. С. 66-69.

4. Василенкова Н.В. Функционирование промышленного суверенитета на принципах государственно-частного партнёрства // Экономика и право: новые вызовы : Материалы Международной научно-практической конференции, Астрахань, 18 сентября 2025 года. — Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2025. — С. 31-32.

5. Кабанов Н.С. Государственно-частное партнерство как механизм обеспечения национальной безопасности: история развития в Российской Федерации и текущее состояние // Евразийская адвокатура. 2024. № 5 (70). С. 174. [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.52068/2304-9839_2024_70_5_174

6. Кусаинова Л.К. Государственно-частное партнерство один из важнейших инструментов модернизационного развития отраслей экономики // Право и экономика: национальный опыт и стратегии развития: Сборник статей по итогам IV Новосибирского международного юридического форума. В 3-х частях, Новосибирск, 25–27 мая 2022 года. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ", 2023. — С. 84-89.

7. Спицына Т.А., Марголина Е.В. Проблемы и перспективы применения механизма государственно-частного партнерства в промышленности // Экономические системы. 2023. Том 16, № 3 (62). С. 163-172. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172.

8. Третьякова С.Н. Государственно-частное партнёрство в России: текущее состояние, проблемы и возможности развития // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 3(68). — С. 441-446.

9. Шиханова Ю.А., Уколова Н.В., Потоцкая Л.Н. Государственно-частное партнерство как элемент инновационного сценария научно-технологического развития аграрного сектора России // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022 : Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11–15 апреля 2022 года. — Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. — С. 384-388.

10. Шульгин А.В., Шульгина Л.В. Теория государственно-частного партнерства и ее практическое применение на предприятиях промышленного комплекса // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. — 2022. — Т. 19, № 5. — С. 5-11.

Сведения об авторах

Василенкова Надежда Владиславовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление предприятием», ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет», Астрахань, Россия

Information about the author

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna, PhD, Associate Professor of the Department “Economics and Enterprise Management”, FGBOU VO “Astrakhan State Technical University”, Astrakhan, Russia

УДК 334.7
DOI 10.26118/2782-4586.2026.96.31.071

Василенкова Надежда Владиславовна
Астраханский государственный технический университет»

Промышленные кластеры как инструмент обеспечения промышленного суверенитета

Аннотация. В условиях ужесточения санкционных ограничений и острой потребности в технологической независимости вопрос обеспечения промышленного суверенитета выходит на первый план для Российской Федерации. В данной статье анализируется роль промышленных кластеров как важнейшего инструмента и структурной основы достижения промышленного суверенитета. На фоне разрушения глобальных производственных цепочек и санкционного давления кластерная модель, ранее служившая преимущественно для повышения конкурентоспособности, сегодня превращается в фундамент устойчивости и технологической независимости отечественной промышленности. Цель работы — выявить функциональные особенности и механизмы влияния промышленных кластеров на параметры промышленного суверенитета. Результаты демонстрируют, что эффективно функционирующие кластеры способны стимулировать импортозамещение, сокращать транзакционные издержки, ускорять внедрение инноваций и формировать замкнутые технологические цепочки, что непосредственно усиливает суверенный потенциал государства.

Ключевые слова: промышленность, кластеризация, цепочки создания стоимости, импортозамещение, кооперация, инновационная экосистема.

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna
Astrakhan State Technical University

Industrial clusters as a tool for ensuring industrial sovereignty

Abstract. Amid escalating sanctions and the pressing need for technological independence, the issue of achieving industrial sovereignty has become paramount for the Russian Federation. This article examines the role of industrial clusters as a critical tool and structural foundation for attaining industrial sovereignty. Against the backdrop of fragmented global value chains and sanctions pressure, the cluster model—once primarily a means to enhance competitiveness—has evolved into a cornerstone of sustainability and technological autonomy for the national industry. The study aims to identify the functional characteristics and mechanisms through which industrial clusters influence the parameters of industrial sovereignty. The findings indicate that well-functioning clusters can promote import substitution, reduce transaction costs, accelerate innovation adoption, and establish closed technological loops, thereby directly strengthening the sovereign capabilities of the state.

Keywords: industry, clustering, value chains, import substitution, cooperation, innovative ecosystem.

Существующая геоэкономическая обстановка предполагает переключение с безграничной глобализации на регионализацию и усиление национальных экономических барьеров. Концепция «промышленного суверенитета» выдвинулась на передний план, подразумевая «автономность в области производства, технических разработок управления; самообеспеченность страны в области ресурсов, оборудования, производственных цепочек; независимость в области кадров, технологий и экономики» [3]. Основные вызовы, включая

разрыв логистических связей, отказ зарубежных партнеров от передачи технологий и критическую зависимость от импортных комплектующих, обнажили уязвимость линейных, глобально распределенных цепочек поставок [15].

В этой связи закономерно возрастает интерес к промышленным кластерам — территориально сконцентрированным сообществам взаимосвязанных участников (поставщиков, производителей, сервисных компаний), объединенных с научно-образовательными учреждениями и органами власти вокруг общей отраслевой специализации [16]. Если ранее кластеры воспринимались в первую очередь как двигатели конкурентоспособности на глобальных рынках [2, 4, 5], то сегодня их значение переосмысливается: они становятся основой внутренней устойчивости и точкой опоры для замещения критически важного импорта [6, 11]. Как отмечается в научной литературе, «развитие промышленных кластеров при реализации системной промышленной политики является одним из ключевых факторов обеспечения условии» для устойчивого роста объемов промышленного производства, роста инвестиции в основной капитал, инновационного развития и укрепления технологического суверенитета в Российской Федерации, от их развития в целом зависит конкурентоспособность и национальная безопасность страны» [14].

Цель настоящего исследования заключается в определении места и функциональной роли промышленных кластеров в структуре промышленного суверенитета, а также в выявлении механизмов, посредством которых кластеры способствуют его укреплению.

Следует подчеркнуть, что промышленные кластеры выступают не просто одним из элементов, а фактически структурным каркасом промышленного суверенитета. Их вклад реализуется через несколько взаимосвязанных функций.

Первой функцией является формирование укороченных и устойчивых цепочек создания стоимости. Благодаря географической и организационной близости участников кластеры позволяют локализовать значительную часть производственных цепочек внутри страны или в рамках союза с дружественными государствами. Это сокращает логистические расстояния, повышает управляемость производственными процессами и снижает риски перебоев в поставках [9]. Как подчеркивает А.Н. Мироненко [12], «...локализация производства больше не является просто политическим лозунгом или нишевой маркетинговой стратегией, а представляет собой фундаментальную реконфигурацию операционного менеджмента. Формируется модель «Региональных крепостей», где крупные экономические блоки (Северная Америка, Еврозона и Китайско-Российская сфера) стремятся к промышленной автономии», что требует выработки более сложных моделей управления.

Второй значимой функцией является ускорение импортозамещения и технологического развития. Кластеры становятся площадками для кооперации при решении сложных технологических задач. Наличие в их составе научно-исследовательских институтов, университетов и инжиниринговых компаний ускоряет процессы адаптации и создания новых технологий [1]. Кроме того, взаимодействие внутри кластера позволяет оперативно находить альтернативных поставщиков комплектующих, совместно разрабатывать отечественные аналоги и формировать национальные стандарты.

Минимизация транзакционных издержек и достижение синергетического эффекта является третьей функцией промышленного кластера. Высокий уровень доверия между участниками, наличие общей инфраструктуры (технопарков, центров коллективного пользования), территориальная близость поставщиков и потребителей внутри кластера существенно сокращают затраты на поиск партнеров, заключение контрактов, логистику и контроль качества. Высвобождаемые ресурсы могут быть направлены на инновации и развитие. Как отмечает М.С. Оборин, в периоды системных макроэкономических кризисов предприятия, входящие в кластер, оказываются в более выигрышном положении по сравнению с агентами, действующими индивидуально, благодаря сохранению более высоких финансово-экономических показателей [13]. При этом формируются

дополнительные конкурентные преимущества: рост прибыльности и устойчивости бизнеса, сокращение производственного цикла (ориентация на замкнутый цикл), уменьшение затрат на НИОКР, повышение квалификации сотрудников, более эффективное использование природных, материальных, финансовых и иных видов ресурсов. Кроме того, такие структуры фактически приобретают характер инфраструктурных монополий [10].

Следующая функция - это формирование «экосистемы компетенций». Промышленный суверенитет предполагает не только независимость в сфере производства продукции, но и суверенитет в области знаний, навыков и кадрового обеспечения. Ключевым двигателем инновационных процессов в промышленности выступают высококвалифицированные кадры, подготовка которых приобретает особую значимость в современных условиях технологического суверенитета и цифровой трансформации [7]. Кластеры, тесно взаимодействуя с образовательными учреждениями, формируют заказ на подготовку конкретных специалистов и программы переподготовки, что обеспечивает воспроизводство необходимого человеческого капитала.

Повышение эффективности государственной поддержек не менее важная функция промышленных кластеров в рамках обеспечения промышленного суверенитета. Для государства кластер представляет собой удобный и понятный «адресат» для оказания мер поддержки — субсидий, налоговых льгот, государственного заказа. Основными инструментами здесь выступают правовые и экономические механизмы [8]. Поддержка кластера как единого объекта является более эффективной, чем точечная помощь отдельным, не связанным между собой предприятиям, поскольку она дает мультипликативный эффект, распространяющийся на всю сеть участников.

Таким образом, промышленные кластеры трансформируются из инструмента конкурентной борьбы в фундаментальный институт обеспечения экономической безопасности и технологической независимости. Их положение в системе промышленного суверенитета является центральным, поскольку именно вокруг кластеров формируются полные либо критически важные сегменты национальных технологических цепочек. Грамотно выстроенная кластерная политика, ориентированная на приоритетные с точки зрения суверенитета отрасли, становится ключевым компонентом экономической стратегии суверенного государства.

Список источников

1. Бабаян, Л. К. Роль региональных кластеров в обеспечении научно-технологического развития Российской Федерации // Креативная экономика. - 2024. - Том 18. № 5. - С. 10911108. - 001:10.18334/ce.18.5.120874.

2. Бабкин, А. В., Новиков, А. О. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. - 2016. - №1 (235). - С. 9-29.

3. Василенкова, Н. В. Понятие и определение промышленного суверенитета / Н. В. Василенкова // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 128-134. – DOI 10.34925/EIP.2025.183.10.019. – EDN NMXPEO.

4. Василенкова Н.В. Понятие кластера и факторы его формирования // Наука и современность. – 2010. – № 1-3. – С. 90-94.

5. Василенкова Н.В. Роль промышленной кластеризации в развитии регионов // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. 2018. С. 38-40.

6. Василенкова, Н. В. Процесс кластеризации в условиях цифровой экономики / Н. В. Василенкова // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сборник материалов V Международной научно-

практической конференции, Москва, 24 января 2023 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. – С. 309-313. – EDN BIRPNB.

7. Василенкова, Н. В. Подготовка высококвалифицированных кадров для АПК в условиях цифровой трансформации / Н. В. Василенкова // Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации : Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 29 апреля 2024 года. – Москва: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 265-270. – EDN QPWUIC.

8. Василенкова, Н. В. Государственная поддержка агропромышленного комплекса Российской Федерации / Н. В. Василенкова // Актуальные вопросы науки и образования : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Москва, 06 февраля 2024 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 254-259. – EDN BHMZDD.

9. Глава 2. Устойчивость и стратегии реагирования компаний в глобальных цепочках создания стоимости в условиях внешних шоков / А. А. Дементьев, Л. С. Ружанская, А. А. Федюнина, Д. В. Зайцев // Актуальные вопросы международного сотрудничества: российские реалии в условиях глобальных трансформаций : Коллективная монография. – Екатеринбург : Издательский Дом "Ажур", 2024. – С. 32-53. – EDN NLTAHK.

10. Курлыкова А.В., Корабейников И.Н., Корабейникова О.А. Отраслевые и методические аспекты управления интеграцией промышленных предприятий // Экономика, предпринимательство и право. - 2024. -Том 14. - № 1. - С. 39-52. doi: 10.18334/epp.14.1.119973

11. Левин, С. А. Использование промышленных кластеров как инструментов инновационного экономического роста // Экономика и предпринимательство. - 2023. - № 3 (152). -С. 643-646. - 001: 10.34925/E1P.2023.152.3.121.

12. Мироненко А.Н. Стратегии локализации производства: обзор экономических и управленческих аспектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №12 (130). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-lokalizatsii-proizvodstva-obzor-ekonomicheskih-i-upravlencheskih-aspektov (дата обращения: 27.01.2026).

13. Оборин М.С. Кластерное развитие промышленности регионов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2022. - № 4. - с. 97-114.

14. Печаткин, В. В. Развитие промышленных кластеров в регионах России: проблемы и мероприятия по их решению // Экономика и управление: научно-практический журнал. -2024. - № 5. - С. 55-62. - DOI: 10.34773/EU.2024.5.9.

15. Рябова, Т. В. Кластер как механизм сетевого взаимодействия в экономике / Т. В. Рябова, Н. В. Василенкова // Современные проблемы науки и техники : Сборник материалов III Национальной научно-практической конференции, Астрахань, 21 мая 2021 года. – Астрахань: Индивидуальный предприниматель Сорокин Роман Васильевич (Издатель: Сорокин Роман Васильевич), 2021. – С. 67-70. – EDN DTDNSD.

16. Christian Ketels, 2013. "Recent research on competitiveness and clusters: what are the implications for regional policy?,"Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Cambridge Political Economy Society, vol. 6(2), pages 269-284.

Сведения об авторах

Василенкова Надежда Владиславовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление предприятием», ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет», Астрахань, Россия

Information about the author

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna, PhD, Associate Professor of the Department “Economics and Enterprise Management”, FGBOU VO “Astrakhan State Technical University”, Astrakhan, Russia

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2026.52.17.072

Василенкова Надежда Владиславовна
Астраханский государственный технический университет

Цифровая трансформация как условие промышленного суверенитета России

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь между задачами обеспечения промышленного суверенитета и процессами цифровой трансформации российской экономики в условиях технологической изоляции. Цифровизация утрачивает статус сугубо инструмента повышения операционной эффективности и приобретает значение критического фактора технологической независимости. Парадокс заключается в том, что именно зависимость от зарубежных цифровых платформ (CAD/CAE/PLM, ERP, облачных сервисов, операционных систем) стала ключевым уязвимым звеном отечественного промышленного комплекса. На основе анализа данных Министерства цифрового развития, Министерства промышленности и торговли, АНО «Цифровая экономика», а также отраслевых исследований рассматривается возможность достижения «цифрового суверенитета» как базового условия промышленной независимости и ускорения цифровой трансформации на базе отечественных решений. Выявляется системный разрыв между потребностями промышленности в сложных цифровых продуктах (цифровые двойники, системы управления полным жизненным циклом изделий) и реальными возможностями российского ИТ-сектора. Автор приходит к выводу, что успех зависит от перехода от политики точечного импортозамещения к созданию сквозных отечественных технологических стеков (от процессоров и операционных систем до промышленных приложений) и формированию защищенных цифрово-промышленных экосистем, интегрированных в новые кооперационные цепочки (ЕАЭС, БРИКС+).

Ключевые слова: промышленность, цифровая трансформация, суверенитет, импортозамещение, программное обеспечение, промышленный Интернет вещей (IIoT), цифровой двойник, CAD/CAE/PLM системы, цифрово-промышленная экосистема.

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna
Astrakhan State Technical University

Digital Transformation as a Condition for Russia's Industrial Sovereignty

Annotation. The article examines the relationship between the tasks of ensuring industrial sovereignty and the processes of digital transformation of the Russian economy in the context of technological isolation. Digitalization is no longer just a tool for improving operational efficiency, but has become a critical factor in ensuring technological independence. Paradoxically, the dependence on foreign digital platforms (CAD/CAE/PLM, ERP, cloud services, and operating systems) has become a key vulnerability in the domestic industrial complex. Based on the analysis of data from the Ministry of Digital Development, the Ministry of Industry and Trade, the Digital Economy ANO, and industry-specific studies, the possibility of achieving "digital sovereignty" as a basic condition for industrial independence and accelerating digital transformation based on domestic solutions is being considered. A systemic gap is being identified between the industry's needs for complex digital products (digital twins, full product lifecycle management systems) and the actual capabilities of the Russian IT sector. The author concludes that success depends on the transition from a policy of targeted import substitution to the creation of end-to-end domestic technological stacks (from processors and operating systems to industrial applications) and the formation of secure digital-industrial ecosystems integrated into new cooperative chains (EAEU, BRICS+).

Keywords: industry, digital transformation, sovereignty, import substitution, software, industrial Internet of Things (IIoT), digital twin, CAD/CAE/PLM systems, digital industrial ecosystem.

Дискуссия о цифровой трансформации российской промышленности развивалась в рамках концепции догоняющей модернизации и оптимизации на базе глобальных, преимущественно западных, технологических решений, однако введение санкций и уход крупнейших вендоров с российского рынка кардинально изменили ситуацию[1]. Промышленный суверенитет определяется как «автономность в области производства, технических разработок управления; самообеспеченность страны в области ресурсов, оборудования, производственных цепочек; независимость в области кадров, технологий и экономики»[2]. В новых условиях цифровая трансформация перестала быть факультативным путем к повышению эффективности — она превратилась в вопрос выживания и главное условие достижения промышленного суверенитета. Однако выяснилось, что сама цифровая инфраструктура, на которой должна была строиться эта трансформация, оказалась внешне управляемой и уязвимой. Возникает двойная зависимость: для обеспечения суверенитета промышленности необходим суверенитет цифровой, а для развития цифрового суверенитета требуется мощная, конкурентоспособная промышленная база. Актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа этой взаимозависимости, оценки текущего состояния цифрового ландшафта российской промышленности и выработки принципов согласованной политики, направленной на формирование суверенной цифрово-промышленной экосистемы.

Исходная модель цифровизации промышленности в России базировалась на импорте ключевых технологий[3]. Доминирование таких платформ, как Siemens NX, Dassault Systèmes, Autodesk, PTC, и их последующее отключение создало серьезные риски для управления жизненным циклом сложной продукции в авиастроении, судостроении, энергетике[4].

Для развития отечественного производства целесообразно внедрение ERP- и MES-систем. Как отмечает С.А. Иванов, «внедрение систем MES (Manufacturing Execution System) и ERP (Enterprise Resource Planning), а также использование аналитических данных позволяют повысить эффективность управления качеством, снизить дефекты продукции, улучшить производственные показатели и сократить затраты»[6]. Центральным направлением цифровизации выступает внедрение ERP-систем, объединяющих ключевые бизнес-функции: производство, снабжение, финансы, персонал и складскую логистику. Такие платформы позволяют создать единую информационную среду, повысить прозрачность процессов и обеспечить непрерывный мониторинг ресурсов [8]. Другим важнейшим инструментом, как отмечают О.Г. Иванова и Д.А. Тулин [7], «являются MES-системы (Manufacturing Execution Systems), отвечающие за управление операционным уровнем производства, обеспечивающие диспетчеризацию заказов, контроль загрузки оборудования, отслеживание статуса изделий и сбор производственной статистики в режиме реального времени».

Еще одним направлением развития промышленности является промышленная автоматизация (SCADA, PLC), поскольку значительная доля рынка контроллеров и программного обеспечения ранее принадлежала Siemens, Schneider Electric, Rockwell Automation. Автоматизация технологических процессов традиционно основывалась на SCADA-системах, однако за последнее десятилетие появился новый класс программного обеспечения — платформы автоматизации, позволяющие масштабировать систему автоматизации как горизонтально, так и вертикально без потери эффективности, обеспечивая высокую производительность, безопасность и надежность за счет резервирования и дублирования серверов и каналов передачи данных, а также сохранность данных через механизм буферизации до восстановления связи.

Как отмечает С. Васильев[5], «программные платформы не ограничивают разработчиков и заказчиков систем автоматизации во внедрении дополнительной функциональности. Инструменты API/SDK позволяют расширять функциональность ПО с помощью прикладных решений и сервисов, модулей и приложений, подстраивая систему под нужды заказчика».

Таким образом, современные цифровые платформы расширяют функциональность системы с помощью приложений и модулей, разработанных специально под задачи конкретного предприятия; увеличивают количество оборудования, объектов и уровней управления и мониторинга без потери эффективности; интегрируют систему автоматизации с другими системами — MES, ERP и др.

Реакция на возникшие вызовы привела к взрывному росту спроса на отечественные ИТ-решения. Однако анализ показывает наличие значительного разрыва между потребностями промышленности и реальными возможностями предложения. М.Д. Симонова отмечает, что «введение экономических санкций со стороны некоторых западных стран повлияло на изменение стратегии информационного обеспечения в стране путем развития импортозамещения» [9]. Уже сегодня существуют успешные отечественные процессоры («Эльбрус», «Байкал»), серверы, системы хранения данных, однако их производительность и, главное, доступность в промышленных масштабах для оснащения тысяч предприятий остаются ограниченными. Поэтому критически важным является развитие отечественной промышленной электроники и средств связи для промышленного интернета вещей (IIoT). Появились российские операционные системы (Astra Linux, «РЕД ОС», ALT), системы виртуализации, системы управления базами данных. Однако их интеграция в сложные технологические процессы, требующие детерминированного времени отклика (real-time systems), представляет собой серьезную инженерную задачу.

Наиболее проблемной зоной остается прикладное промышленное программное обеспечение. Отечественные аналоги CAD-систем («Компас-3D», nanoCAD) традиционно сильны в 2D-черчении, но отстают в возможностях комплексного 3D-моделирования, инженерного анализа (CAE) и, особенно, в управлении жизненным циклом изделия (PLM). Формирование цифровых двойников продуктов и производств требует не только программного обеспечения, но и сложных математических моделей, алгоритмов и накопления уникальных данных. Уход иностранных платформ поставил под угрозу преемственность этих цифровых активов.

Преодоление сложившейся ситуации требует отказа от тактики точечной замены одного программного продукта другим. Стратегическим императивом становится формирование защищенных сквозных технологических стеков для ключевых отраслей. Вместо поиска «российского аналога SAP» необходимо создавать специализированные цифровые платформы для авиастроения, станкостроения, фармацевтики. Каждая такая платформа должна включать согласованный набор решений: от операционной системы и системы управления базами данных до отраслевых CAD/MES/PLM-приложений и систем аналитики данных (например, платформа «Цифровой инжиниринг» в рамках проекта «Цифровые заводы»). В условиях недоступности исходных цифровых моделей исторических изделий критически важной становится задача создания их цифровых двойников «с нуля» на основе отечественного программного обеспечения. Однако разработанный суверенный стек не должен быть закрытым — его архитектура должна предусматривать открытость для интеграции с решениями из дружественных стран (Китай, Индия, Иран). В этом случае акцент смещается с зависимости от Запада на технологическую интероперабельность в рамках ЕАЭС и БРИКС+.

Таким образом, разработка и продвижение совместных отраслевых стандартов данных и протоколов становятся ключевой дипломатической задачей. Для сложных, капиталоемких и высокорисковых направлений (например, создание EDA-систем для микроэлектроники или полнофункционального PLM) государство должно выступать не

только финансистом, но и архитектором, координирующим работу консорциумов разработчиков, научных институтов и промышленных якорных заказчиков.

Взаимосвязь промышленного суверенитета и цифровой трансформации перешла из разряда стратегических перспектив в разряд оперативной необходимости. Сложившаяся ситуация создает и уникальное окно возможностей: принудительный отказ от иностранных платформ высвободил внутренний спрос и создал мощный стимул для отечественных разработчиков. Успех будет определяться способностью перейти от реактивного импортозамещения к проактивному созданию новых целостных цифрово-промышленных экосистем. Такие экосистемы должны строиться на принципах суверенности базовых технологических стеков, глубокой интеграции с реальным производством и открытости к сотрудничеству в рамках формирующегося многополярного технологического уклада. В этом случае цифровая трансформация станет не источником уязвимости, а истинным фундаментом долгосрочного промышленного суверенитета России.

Список источников

1. Василенкова, Н. В. Промышленный суверенитет и цифровая трансформация экономики России / Н. В. Василенкова // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов (шифр - МКСВ) : Сборник материалов XXXIII Международной научно-практической конференции, Москва, 21 февраля 2026 года. – Москва: АНО ДПО «Университет ИТБО», 2026. – С. 163-168. – DOI 10.26118/2150.2026.40.40.043. – EDN ZLPDIS.

2. Василенкова Н.В. Понятие и определение промышленного суверенитета // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10(183). – С. 128-134. – DOI 10.34925/EIP.2025.183.10.019.

3. Василенкова Н.В. Цифровые технологии современных предприятий // Актуальные вопросы экономики и права: проблемы и перспективы : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летнему юбилею со дня образования Астраханского государственного технического университета, Астрахань, 27 октября 2020 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2020. – С. 47.

4. Василенкова Н.В. Мировые тренды в развитии цифровой промышленности// 64-я Международная научная конференция Астраханского государственного технического университета, посвященная 90-летнему юбилею со дня образования Астраханского государственного технического университета : материалы конференции, Астрахань, 20–25 мая 2020 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2020. – С. 306.

5. Васильев С. Промышленная автоматизация: почему платформы заменяют традиционные SCADA. [Электронный ресурс]. URL: //https://companies.rbc.ru/news/l3bpcx9c6L/promyishlennaya-avtomatizatsiya-pochemu-platformyi-zamenyayut-traditsionnyie-scada/ (дата обращения: 10.02.2026)

6. Иванов А.М. Методы оптимизации производственных процессов. - М.: Технические науки, 2021. - 245 с.

7. Иванова О.Г., Тулин Д.А. Информационное обеспечение промышленности: цифровые технологии как фактор повышения эффективности // Парадигма. 2025. №9-2. - С. 16-20

8. Орлова Т.С., Тимошин А.А., Логинова С.А. Подходы к решению проблем устойчивого развития для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровизации // Естественно-гуманитарные исследования. - 2023.- № 2(46). - С. 164-168.

9. Симонова М.Д. Развитие отечественных компаний на российском и мировом рынке информационных технологий: статистический анализ // Научные труды Вольного

экономического общества России. – 2020. – Т. 222, № 2. – С. 266-279. – DOI 10.38197/2072-2060-2020-222-2-266-279.

Сведения об авторах

Василенкова Надежда Владиславовна, к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление предприятием», ФГБОУ ВО «Астраханский государственный технический университет», Астрахань, Россия

Information about the author

Vasilenkova Nadezhda Vladislavovna, PhD, Associate Professor of the Department “Economics and Enterprise Management”, FGBOU VO “Astrakhan State Technical University”, Astrakhan, Russia

УДК 658.1
DOI 10.26118/2782-4586.2026.24.67.073

Панфилова Елена Евгеньевна
Государственный университет управления

Стратегическое управление развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов: интеграция, кооперация и комплаенс-контроль

Аннотация. В статье исследуются теоретико-методологические подходы и практические аспекты стратегического управления развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов в условиях цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена ростом доли платформенной экономики в ВВП России (до 6,5% в 2025 году), трансформацией традиционных моделей кооперации и необходимостью совершенствования комплаенс-контроля в условиях монетарной нестабильности.

Определена сущность бизнес-экосистемы как объекта стратегического управления, выявлены особенности интеграционных и кооперационных процессов в деятельности маркетплейсов. Обоснована авторская модель стратегического управления экосистемным развитием, интегрирующая механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Разработаны рекомендации по совершенствованию комплаенс-процедур для маркетплейсов с учетом требований монетарной политики и антимонопольного регулирования.

Ключевые слова: бизнес-экосистема, интеграция, кооперация бизнеса, маркетплейс, экосистемная трансформация, цифровые платформы.

Panfilova Elena Evgenievna
State University of Management

Strategic management of the development of business ecosystems and marketplaces: integration, cooperation and compliance control

Abstract. The article examines theoretical and methodological approaches and practical aspects of strategic management of the development of business ecosystems and marketplaces in the context of digital transformation of the economy. The relevance of the study is due to the growth of the platform economy's share in Russia's GDP (up to 6.5% in 2025), the transformation of traditional cooperation models and the need to improve compliance control in conditions of monetary instability. The essence of the business ecosystem as an object of strategic management is determined, the features of integration and cooperation processes in the activities of marketplaces are revealed. The author's model of strategic management of ecosystem development is substantiated, integrating cooperation mechanisms, compliance control tools and a strategic risk management system. Recommendations are developed for improving compliance procedures for marketplaces, taking into account the requirements of monetary policy and antimonopoly regulation. Directions for further research in the field of assessing the effectiveness of ecosystem strategies and harmonizing cooperative interactions are proposed.

Keywords: strategic management, business ecosystem, marketplace, integration, business cooperation, compliance control, strategic risks, monetary policy, ecosystem transformation, digital platforms.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется фундаментальной трансформацией моделей организации бизнеса. На смену традиционным иерархическим структурам и рыночным взаимодействиям приходят экосистемные формы организации,

ядром которых выступают цифровые платформы и маркетплейсы. Данная трансформация затрагивает не только технологическую основу бизнеса, но и стратегические подходы к управлению развитием компаний, механизмы их интеграции и кооперации, а также системы контроля за соблюдением регуляторных требований.

Актуальность исследования для российской экономики подтверждается рядом обстоятельств. Во-первых, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли, доля платформенной экономики в ВВП России по итогам 2025 года достигла 6,5%, при этом темпы роста рынка электронной коммерции составляют 25-30% ежегодно [1]. Во-вторых, ведущие российские маркетплейсы - «Ozon» и «Wildberries» - трансформируются в многофункциональные экосистемы, интегрирующие финансовые сервисы, логистические решения, медиа-платформы и b2b-взаимодействия, что требует новых подходов к стратегическому управлению. В-третьих, монетарная нестабильность 2024-2025 годов (высокая ключевая ставка, волатильность инфляции, ужесточение кредитной политики) существенно повлияла на стратегии развития цифровых платформ, актуализировав вопросы управления стратегическими рисками и комплаенс-контроля.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические основы стратегического управления заложены в трудах И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга. Концепция бизнес-экосистем получила развитие в работах Дж. Мура, Р. Аднера, М. Якобидеса. Вопросы управления цифровыми платформами и маркетплейсами исследуются в трудах Дж. Паркера, С. Чоудари. Среди отечественных исследователей следует выделить работы Е.В. Бирюкова, посвященные институциональным аспектам стратегического управления [1], О.В. Стояновой с соавторами, анализирующих стратегическое управление в условиях цифровой трансформации, а также исследования в области комплаенс-контроля и управления рисками [2].

Однако, несмотря на наличие значительного числа публикаций, недостаточно разработанными остаются вопросы интеграции стратегического управления, кооперационных механизмов и комплаенс-контроля применительно к российским бизнес-экосистемам и маркетплейсам, особенно в контексте влияния монетарных факторов.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов на основе интеграции механизмов кооперации, комплаенс-контроля и управления стратегическими рисками.

Достижение поставленной цели потребовало решения *следующих задач:*

1. Уточнить понятийно-категориальный аппарат стратегического управления бизнес-экосистемами и маркетплейсами в контексте цифровой трансформации.
2. Выявить влияние монетарных факторов (ключевая ставка, инфляция, доступность кредитов) на стратегии развития цифровых платформ.
3. Проанализировать современные модели интеграции и кооперации в деятельности российских маркетплейсов (на примере «Ozon» и «Wildberries»).
4. Исследовать систему комплаенс-контроля и управления стратегическими рисками в бизнес-экосистемах.
5. . Разработать модель стратегического управления экосистемным развитием, интегрирующую механизмы кооперации и комплаенс-процедуры.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования выступают бизнес-экосистемы и маркетплейсы как институциональные формы организации экономической деятельности в цифровой среде. Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического управления развитием бизнес-экосистем, включая механизмы интеграции, кооперации и комплаенс-контроля.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что эффективное стратегическое управление развитием бизнес-экосистем и маркетплейсов в

условиях монетарной нестабильности достигается при условии интеграции трех компонентов:

- адаптивных механизмов кооперации (гибкие формы интеграции с партнерами);
- многоуровневой системы комплаенс-контроля (соответствие регуляторным требованиям и монетарной политике);
- проактивного управления стратегическими рисками (идентификация, оценка и минимизация угроз экосистемного развития).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать бизнес-экосистемы как целостные образования, функционирующие в единстве внутренних и внешних взаимосвязей. В работе используются следующие методы исследования: институционально-эволюционный метод, позволяющий проанализировать трансформацию форм организации бизнеса; сравнительный анализ моделей стратегического управления; кейс-стади (анализ стратегий развития «Ozon» и «Wildberries»); метод экспертных оценок; систематизация и классификация инструментов комплаенс-контроля; методы стратегического анализа (PESTEL-анализ, SWOT-анализ, анализ стейкхолдеров).

Информационную базу исследования составили официальные данные Банка России, Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития РФ, отчетность компаний «Ozon» и «Wildberries», материалы Ассоциации компаний интернет-торговли, аналитические отчеты консалтинговых компаний, а также результаты эмпирических исследований, опубликованные в научной периодике.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений стратегического управления применительно к бизнес-экосистемам и маркетплейсам, уточнении понятийного аппарата, выявлении специфики интеграционных и кооперационных процессов в цифровой среде, а также в обосновании взаимосвязи монетарных факторов и стратегий экосистемного развития.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования разработанных положений и рекомендаций при формировании стратегий развития цифровых платформ, совершенствовании систем комплаенс-контроля, управлении стратегическими рисками, а также при разработке мер государственной политики в сфере регулирования платформенной экономики.

1. Эволюция концепций стратегического управления и формирование экосистемного подхода

Стратегическое управление как научная дисциплина прошло длительный путь эволюции, отражающий изменение представлений о природе конкурентных преимуществ и источниках устойчивого развития организации. Классический период (1960-1970-е годы) характеризовался доминированием школы планирования и концепции корпоративной стратегии И. Ансоффа, предполагавших формализованные процедуры разработки и реализации стратегий. Развитие школы позиционирования в 1980-е годы, связанное с работами М. Портера, обогатило инструментарий анализа отраслевой структуры и конкурентных сил, однако фокусировалось преимущественно на внешних факторах конкурентоспособности [3].

Ресурсная концепция стратегии, формировавшаяся в 1990-е годы, переместила акцент на внутренние ресурсы и способности компании. Работы К. Прахалада и Г. Хамела по ключевым компетенциям, концепция динамических способностей Д. Тиса, исследования Дж. Барни по ресурсной теории фирмы сформировали методологическую основу для анализа уникальных организационных характеристик.

Современный этап развития стратегического управления характеризуется формированием экосистемного подхода, который интегрирует достижения предшествующих концепций, но предлагает принципиально новое видение источников создания ценности. Как отмечает Е.В. Бирюков, «парадигмальная ограниченность создаваемых концептуальных подходов состоит в том, что они ориентированы на изучение

экзогенных процессов формирования стратегических преимуществ организаций. Для изменения парадигмального видения стратегического управления предлагается рассматривать экономические взаимодействия субъектов во внутренней и внешней среде организации как носителей экономической культуры и ее ценностей» [4].

Категория «бизнес-экосистема» была введена Дж. Муром в 1993 году для обозначения сообщества экономических субъектов, взаимодействующих на основе общей платформы и создающих взаимодополняющие ценности. В современной трактовке бизнес-экосистема представляет собой «совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых организаций, объединенных вокруг технологической платформы или рыночного интерфейса и координирующих свою деятельность для создания и распределения ценности».

Маркетплейс как форма организации электронной торговли является частным случаем платформенной бизнес-модели, обеспечивающей взаимодействие продавцов и покупателей на единой цифровой площадке. Однако современные маркетплейсы выходят за рамки чисто торговых функций, трансформируясь в многофункциональные экосистемы. Как показывает анализ деятельности «Ozon» и «Wildberries», эти компании интегрируют [5]:

- финансовые сервисы (кредитование продавцов, рассрочка для покупателей, платежные решения);
- логистические сервисы (доставка, складирование, управление запасами);
- маркетинговые сервисы (продвижение, аналитика, рекламные инструменты);
- b2b-сервисы (оптовые закупки, интеграция с системами партнеров);
- медиа-сервисы (стриминговые платформы, контент-проекты).

Таким образом, маркетплейс эволюционирует в бизнес-экосистему, где торговля выступает лишь одним из элементов сложной сети взаимодействий.

Интеграционные и кооперационные процессы в бизнес-экосистемах имеют существенную специфику по сравнению с традиционными формами (вертикальная и горизонтальная интеграция, стратегические альянсы). Ключевыми характеристиками экосистемной кооперации выступают:

- *добровольность участия* - партнеры присоединяются к экосистеме на основе экономической целесообразности, а не административного принуждения;
- *многосторонность взаимодействий* - связи формируются не только между ядром экосистемы и периферией, но и между периферийными участниками;
- *открытость архитектуры* - экосистема предусматривает возможность подключения новых участников и создания дополнительных сервисов;
- *сетевая координация* - управление осуществляется не через иерархию, а через стандарты, интерфейсы и механизмы распределенного управления.

Анализ стратегий российских маркетплейсов показывает, что они активно используют различные формы кооперации: от партнерств с банками (Ozon и Совкомбанк, Wildberries и ВТБ) до интеграции с логистическими операторами (СДЭК, Почта России) и технологическими партнерами (разработчики ПО, аналитические платформы).

2. Монетарная политика и инвестиционная активность цифровых платформ

Развитие бизнес-экосистем и маркетплейсов в существенной степени зависит от макроэкономических условий, среди которых особое место занимает монетарная политика государства. Ключевая ставка Банка России, уровень инфляции, доступность кредитных ресурсов непосредственно влияют на инвестиционные возможности цифровых платформ и стратегии их развития.

Период 2024-2025 годов характеризовался ужесточением денежно-кредитной политики: ключевая ставка достигала 18-21%, что существенно удорожило заемное финансирование [6]. Для капиталоемких экосистем, инвестирующих в развитие логистической инфраструктуры, IT-платформ и новых сервисов, это создало серьезные вызовы. Как отмечают эксперты, в условиях дорогих кредитов компании были вынуждены

корректировать инвестиционные программы, смещая приоритеты в сторону быстрых проектов с коротким сроком окупаемости.

Анализ отчетности «Ozon» и «Wildberries» показывает, что в 2024 году темпы роста капитальных затрат снизились по сравнению с 2022-2023 годами [7]. Компании переориентировались на более эффективное использование существующих мощностей и развитие некапиталоемких направлений (финансовые сервисы, рекламные продукты).

Инфляционная динамика оказывает двойственное влияние на маркетплейсы. С одной стороны, рост цен стимулирует потребителей к поиску более выгодных предложений, что повышает привлекательность онлайн-площадок как канала сравнения цен и приобретения товаров по минимальной стоимости. С другой стороны, снижение реальных располагаемых доходов населения ограничивает потребительскую активность, что отражается на объемах продаж.

В 2024-2025 годах российские маркетплейсы адаптировались к инфляционным процессам через развитие сегмента товаров первой необходимости, собственных торговых марок (обеспечивающих более низкие цены), а также через программы лояльности и рассрочки платежа. «Ozon» и «Wildberries» значительно расширили присутствие в категориях «продукты питания», «товары для дома», «детские товары», которые демонстрируют относительно стабильный спрос в условиях инфляции [8].

3. Доступность финансовых ресурсов для партнеров экосистемы

Монетарные факторы влияют не только на сами платформы, но и на их партнеров – продавцов, поставщиков, логистических операторов. Удорожание кредитов ограничивает возможности малого и среднего бизнеса для пополнения оборотных средств, расширения ассортимента, участия в маркетинговых акциях.

В ответ на это маркетплейсы развивают собственные финансовые сервисы, включая кредитование продавцов и факторинг. «Ozon» запустил сервис «Ozon Инвестиции», позволяющий партнерам привлекать финансирование под будущие продажи. «Wildberries» совместно с банками-партнерами предлагает программы льготного кредитования для продавцов. Таким образом, экосистемы берут на себя функцию компенсации негативных монетарных эффектов для своих участников.

4. Специфика комплаенс-рисков в экосистемной модели

Развитие бизнес-экосистем и маркетплейсов сопровождается появлением новых категорий рисков, требующих адекватных механизмов контроля. К числу ключевых комплаенс-рисков в экосистемной модели относятся:

- *антимонопольные риски* - доминирование крупных платформ на рынках создает угрозы нарушения конкурентного законодательства;
- *налоговые риски* - сложность структуры экосистем и трансграничный характер операций затрудняют налоговое администрирование;
- *риски в сфере защиты персональных данных* - концентрация значительных массивов пользовательской информации повышает требования к ее безопасности;
- *регуляторные риски* - быстрое развитие платформенной экономики опережает формирование адекватной нормативной базы, создавая неопределенность.

Для российских маркетплейсов особую актуальность приобрели вопросы соблюдения требований Федеральной антимонопольной службы (контроль за ценообразованием, условиями работы с продавцами), законодательства о персональных данных (локализация данных, требования к их обработке), а также валютного контроля и трансграничного регулирования.

5. Система комплаенс-контроля в стратегическом управлении

Эффективное управление комплаенс-рисками требует интеграции комплаенс-функции в систему стратегического управления экосистемой. На основе анализа практики российских маркетплейсов можно выделить следующие элементы системы комплаенс-контроля:

- *идентификация и оценка рисков* – регулярный анализ регуляторной среды, выявление новых требований и оценка их влияния на деятельность экосистемы;

- *разработка внутренних политик и процедур* - формализация требований к поведению участников экосистемы, включая продавцов, партнеров, сотрудников;

- *обучение и коммуникация* - доведение комплаенс-требований до всех стейкхолдеров экосистемы;

- *мониторинг и контроль* - отслеживание соблюдения установленных требований, выявление нарушений;

- *реагирование на инциденты* - расследование нарушений, применение санкций, корректирующие мероприятия.

«Ozon» и «Wildberries» в 2024-2025 годах существенно усилили комплаенс-функции, создав специализированные подразделения, внедрив автоматизированные системы мониторинга, ужесточив требования к контрагентам [9].

Помимо комплаенс-рисков, бизнес-экосистемы сталкиваются с широким спектром стратегических рисков, управление которыми требует интеграции в общую систему стратегического планирования. Ключевые стратегические риски включают:

- *технологические риски* - устаревание платформенных решений, появление новых технологий, угрозы кибербезопасности;

- *рыночные риски* - изменение потребительских предпочтений, появление новых конкурентов, трансформация рыночной структуры;

- *операционные риски* - сбои в логистических цепочках, проблемы с качеством товаров, репутационные угрозы;

- *финансовые риски* - волатильность курсов валют, изменения в монетарной политике, проблемы с ликвидностью.

Управление стратегическими рисками в экосистемной модели предполагает создание системы раннего предупреждения, разработку сценариев развития событий, формирование резервов и альтернативных вариантов действий.

6. Анализ стратегий развития российских маркетплейсов: кейсы Ozon и Wildberries

«Ozon» является одним из старейших игроков российского рынка электронной коммерции. В 2020-2025 годах компания реализовала стратегию трансформации в многофункциональную экосистему. Ключевыми элементами этой стратегии стали:

- *финансовая экосистема* - запуск «Ozon Банка» (совместно с «Совкомбанком»), развитие кредитных продуктов, запуск инвестиционного сервиса;

- *логистическая инфраструктура* - строительство собственных фулфилмент-центров, развитие сети постаматов, интеграция с внешними логистическими операторами;

- *технологическое развитие* - инвестиции в AI-рекомендательные системы, аналитические инструменты для продавцов, мобильные приложения;

- *международная экспансия* - выход на рынки Беларуси, Казахстана, Армении, Киргизии.

Анализ стратегии «Ozon» показывает активное использование механизмов кооперации: партнерства с финансовыми институтами («Совкомбанк», «ВТБ»), интеграция с платежными системами, сотрудничество с логистическими операторами. Компания также демонстрирует высокий уровень адаптации к монетарным условиям, диверсифицируя источники финансирования (IPO на NASDAQ в 2020 году, последующие размещения, банковские кредиты, облигационные займы).

«Wildberries», крупнейший российский маркетплейс, выбрал иную стратегическую траекторию, основанную на вертикальной интеграции и технологическом суверенитете. Ключевые элементы стратегии:

- *собственная логистика* - компания построила крупнейшую в России сеть складов и пунктов выдачи заказов, минимизируя зависимость от внешних операторов;

- *технологическая независимость* - разработка собственных IT-решений, включая платформу, мобильные приложения, аналитические системы;

- *финансовые сервисы* - запуск собственного банка (АО «Вайлдберриз Банк»), развитие кредитных продуктов и платежных решений;

- *медиа-направление* - запуск стримингового сервиса, развитие контентных проектов.

В 2024 году «Wildberries» объявила о стратегическом партнерстве с группой «Russ», направленном на создание объединенной цифровой экосистемы, интегрирующей торговлю, финансы, медиа и технологии. Данное партнерство представляет собой уникальный для российского рынка пример кооперации крупных игроков из разных секторов [7].

Сравнительный анализ стратегий «Ozon» и «Wildberries» позволяет выявить следующие закономерности:

1. Разнообразие моделей экосистемного развития - компании выбирают различные траектории трансформации: «Ozon» делает ставку на партнерства и кооперацию, «Wildberries» - на вертикальную интеграцию и технологический суверенитет.

2. Адаптация к монетарным условиям - обе компании демонстрируют высокую адаптивность к изменениям монетарной политики, диверсифицируя источники финансирования, развивая собственные финансовые сервисы, оптимизируя инвестиционные программы.

3. Усиление комплаенс-функции - в ответ на ужесточение регуляторных требований компании инвестируют в развитие систем комплаенс-контроля, включая автоматизированный мониторинг, обучение персонала, взаимодействие с регуляторами.

4. Формирование многосторонних платформ - маркетплейсы эволюционируют в направлении создания многосторонних платформ, интегрирующих различные группы пользователей и создающих сетевые эффекты.

Модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем

На основе проведенного анализа разработана авторская модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем, интегрирующая механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Теоретической базой модели выступают положения институционально-эволюционного подхода, ресурсной концепции и теории экосистемного управления.

Модель базируется на следующих принципах:

- принцип экосистемной целостности - управление осуществляется с учетом взаимосвязей всех элементов экосистемы и их влияния на достижение стратегических целей;

- принцип адаптивной кооперации - механизмы взаимодействия с партнерами должны быть гибкими и адаптируемыми к изменяющимся условиям;

- принцип проактивного комплаенса - комплаенс-контроль должен не только реагировать на нарушения, но и предупреждать их возникновение;

- принцип риск-ориентированного управления - стратегические решения принимаются на основе оценки рисков и возможностей;

- принцип согласования интересов - управление экосистемой должно обеспечивать баланс интересов всех участников.

Разработанная модель включает четыре взаимосвязанных блока:

Блок 1. Стратегическое целеполагание

- определение миссии и видения экосистемы;
- формулирование стратегических целей (количественных и качественных);
- идентификация ключевых стейкхолдеров и их интересов;
- определение границ экосистемы и принципов взаимодействия с внешней средой.

Блок 2. Управление кооперационными взаимодействиями

- выбор моделей интеграции (вертикальная, горизонтальная, сетевая);

- разработка механизмов партнерства (контрактные отношения, совместные предприятия, альянсы);
- управление открытостью платформы (стандарты, интерфейсы, условия доступа);
- координация деятельности участников экосистемы;
- распределение создаваемой ценности между участниками.

Блок 3. Комплаенс-контроль и управление рисками

- идентификация и оценка комплаенс-рисков (антимонопольных, налоговых, регуляторных);
- разработка внутренних политик и процедур;
- мониторинг соблюдения требований;
- управление стратегическими рисками (технологическими, рыночными, операционными, финансовыми);
- создание системы раннего предупреждения и сценарного планирования.

Блок 4. Мониторинг и корректировка стратегии

- разработка системы ключевых показателей эффективности экосистемы;
- регулярная оценка достижения стратегических целей;
- анализ изменений внешней среды (включая монетарные факторы);
- корректировка стратегии на основе результатов мониторинга;
- обратная связь с участниками экосистемы.

Реализация предложенной модели требует использования соответствующего инструментария стратегического анализа и управления. На основе систематизации современных подходов выделены следующие инструменты:

- *PESTEL-анализ* - для оценки влияния макроэкономических (включая монетарные) факторов на развитие экосистемы;
- *анализ стейкхолдеров* - для идентификации и согласования интересов участников экосистемы;
- *SWOT-анализ* - для оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз экосистемного развития;
- *сценарное планирование* - для разработки альтернативных вариантов развития с учетом неопределенности внешней среды;
- *сбалансированная система показателей* - для мониторинга достижения стратегических целей;
- *стресс-тестирование* - для оценки устойчивости экосистемы к кризисным явлениям;
- *бенчмаркинг* - для сравнения с лучшими практиками экосистемного управления.

Эмпирическая проверка разработанной модели на примере «Ozon» и «Wildberries» подтвердила ее прикладную значимость. Выявлено, что:

- компании, реализующие сбалансированную стратегию кооперации (сочетание партнерств и сохранения ключевых компетенций), демонстрируют более устойчивые показатели развития;
- наличие формализованной системы комплаенс-контроля снижает регуляторные риски и повышает доверие со стороны стейкхолдеров;
- интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования позволяет своевременно адаптироваться к изменениям монетарной политики;
- регулярный мониторинг внешней среды и корректировка стратегии повышают устойчивость экосистемы к кризисным явлениям.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации.

1. Бизнес-экосистемы и маркетплейсы представляют собой качественно новую форму организации экономической деятельности, требующую адекватных подходов к стратегическому управлению. Экосистемный подход интегрирует достижения

предшествующих концепций (школы планирования, позиционирования, ресурсного подхода), но предлагает принципиально новое видение источников создания ценности, основанное на сетевых взаимодействиях и многосторонних платформах.

2. Монетарная политика государства (ключевая ставка, инфляция, доступность кредитов) оказывает существенное влияние на стратегии развития бизнес-экосистем. В условиях ужесточения денежно-кредитной политики компании адаптируются через диверсификацию источников финансирования, развитие собственных финансовых сервисов, оптимизацию инвестиционных программ и смещение приоритетов в сторону быстроокупаемых проектов.

3. Развитие экосистем сопровождается появлением новых категорий рисков, требующих интеграции комплаенс-функции в систему стратегического управления. Эффективная система комплаенс-контроля включает идентификацию и оценку рисков, разработку внутренних политик, обучение, мониторинг и реагирование на инциденты. Анализ стратегий «Ozon» и «Wildberries» показывает разнообразие моделей экосистемного развития: от партнерств и кооперации («Ozon») до вертикальной интеграции и технологического суверенитета («Wildberries»). Обе компании демонстрируют высокую адаптивность к изменениям монетарной политики и инвестируют в развитие систем комплаенс-контроля.

5. Разработанная модель стратегического управления развитием бизнес-экосистем интегрирует механизмы кооперации, инструменты комплаенс-контроля и систему управления стратегическими рисками. Модель базируется на принципах экосистемной целостности, адаптивной кооперации, проактивного комплаенса, риск-ориентированного управления и согласования интересов.

6. Для российских маркетплейсов и бизнес-экосистем рекомендуется:

- формализовать стратегию экосистемного развития, включая видение, цели, границы и принципы взаимодействия с партнерами;
- разработать многоуровневую систему комплаенс-контроля, интегрированную в процессы стратегического планирования;
- внедрить регулярный мониторинг монетарных факторов и их влияния на деятельность экосистемы;
- диверсифицировать источники финансирования для снижения зависимости от изменений кредитной политики;
- развивать собственные финансовые сервисы как инструмент поддержки партнеров и повышения устойчивости экосистемы;
- создать систему раннего предупреждения и сценарного планирования для своевременной адаптации к кризисным явлениям.

Научная новизна исследования заключается в:

- уточнении понятийно-категориального аппарата стратегического управления бизнес-экосистемами с учетом их специфики как объектов управления;
· выявлении механизмов влияния монетарных факторов на стратегии развития цифровых платформ;
- разработке интеграционной модели стратегического управления, объединяющей механизмы кооперации, комплаенс-контроль и управление рисками;
· эмпирическом анализе стратегий российских маркетплейсов («Ozon», «Wildberries») с выявлением закономерностей их экосистемной трансформации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с:

- количественной оценкой эффективности различных моделей экосистемного развития;
- исследованием влияния цифровых платформ на отраслевые рынки и конкурентную среду;

- разработкой методик оценки устойчивости бизнес-экосистем к кризисным явлениям;

- анализом зарубежного опыта регулирования платформенной экономики и возможностей его адаптации к российским условиям;

- исследованием роли искусственного интеллекта и больших данных в управлении экосистемным развитием.

Список источников

1. Варнухов, А.Ю. Маркетплейсы: модель взаимодействия и ее влияние на уровень продаж / А.Ю. Варнухов // Дискуссия. – 2024. – № 9(130). – С. 38-46. – DOI 10.46320/2077-7639-2024-9-130-38-46. – EDN OKGWRQ.

2. Залян, Э.С. Экосистема российских маркетплейсов: структура и роль внешних сервисов / Э.С. Залян // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 10. – С. 170-174. – EDN GNFKWC.

3. Овакимян, Л.А. Трансформация российских маркетплейсов в парадигме цифровой экономики: институциональный анализ и перспективы развития / Л.А. Овакимян // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S1. – EDN ZHRFFB.

4. Панфилова, Е.Е. Ключевые аспекты интеграции бизнеса в условиях цифровизации / Е.Е. Панфилова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 1. – С. 131-137. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.28.93.020. – EDN BERSKO.

5. Панфилова, Е.Е. Методические рекомендации по выявлению ключевых бизнес-процессов для повышения доходности компании / Е.Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 59-73. – DOI 10.55186/2413046X_2023_9_2_68. – EDN AVXVYN.

6. Панфилова, Е.Е. Стратегия развития промышленной организации на основе процессного подхода / Е.Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 73-92. – DOI 10.55186/2413046X_2023_9_3_134. – EDN SAUWQR.

7. Урустемов, С. Эволюция маркетплейсов в электронной коммерции: анализ ключевых тенденций и инноваций / С. Урустемов //03 марта 2025 года, 2025. – С. 112-118. – EDN MWKHCE.

8. Хисамутдинов, И.А. Взаимодействие государства и бизнеса в региональной экономике: сотрудничество или конфликт интересов? / И.А. Хисамутдинов, Д.Ф. Харисов // Региональная экономика в контексте современности: Сборник трудов Международной научно-практической видеоконференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Уфа, 15 апреля 2025 года. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2025. – С. 307-311. – EDN CSOMLL.

9. Шурдумова, Э.Г. Развитие цифровых технологий сферы услуг в условиях глобализации / Э.Г. Шурдумова, А.Б. Нагоев, А.А. Кумыкова // Финансовая экономика. – 2023. – № 10. – С. 82-86. – EDN CJQDYN.

Сведения об авторе

Панфилова Елена Евгеньевна, к.э.н., доц., доцент кафедры «Управление промышленными организациями» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5397-0199,
Web of Science Researcher ID: https://researcherid.com/rid/C-8762-2019,
SPIN: 3884-1530,
AuthorID: 404209

Information about the author

Panfilova Elena Evgenievna, Candidate of Economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department “Management of industrial organizations”, FSBEI HE “State University of Management”, Moscow, Russia.

УДК 659.1
DOI 10.26118/2782-4586.2026.74.45.074

Панфилова Елена Евгеньевна
Государственный университет управления
Гришина Таисия Валентиновна
Государственный университет управления

Управление креативными индустриями в цифровой экономике: интеграция брендинга, дизайна и маркетинговых стратегий

Аннотация. В статье исследуются теоретико-методологические подходы и практические аспекты управления креативными индустриями в условиях цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена принятием Федерального закона № 330-ФЗ «О развитии креативных индустрий», ростом доли творческого сектора в ВВП России до 4,1%, а также необходимостью формирования эффективных моделей менеджмента, интегрирующих брендинг, цифровой дизайн и маркетинговые коммуникации.

Определена сущность креативных индустрий как объекта управления, выявлены особенности их функционирования в цифровой среде. Проанализировано влияние монетарных факторов (ключевая ставка, доступность кредитования) на инвестиционную активность в креативном секторе. Обоснована авторская модель управления креативными проектами, основанная на синергии бренд-менеджмента, инструментов цифрового дизайна и маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: брендинг, креативные индустрии, маркетинговые стратегии, цифровой дизайн, цифровая экономика.

Panfilova Elena Evgenievna
State University of Management
Grishina Taisiya Valentinovna
State University of Management

Management of creative industries in the digital economy: integration of branding, digital design and marketing strategies

Abstract. The article explores theoretical and methodological approaches and practical aspects of managing creative industries in the context of digital transformation of the economy. The relevance of the study is due to the adoption of Federal Law No. 330-FZ "On the Development of Creative Industries", the growth of the creative sector's share in Russia's GDP to 4.1%, as well as the need to form effective management models integrating branding, digital design and marketing communications.

The essence of creative industries as an object of management is determined, the features of their functioning in the digital environment are revealed. The influence of monetary factors (key interest rate, credit availability) on investment activity in the creative sector is analyzed. The author's model of creative projects management based on the synergy of brand management, digital design tools and marketing strategies is substantiated.

Keywords: branding, creative industries, marketing strategies, digital design, digital economy

Введение

В современной экономической парадигме наблюдается фундаментальный сдвиг в понимании источников добавленной стоимости. Если индустриальная эпоха базировалась

на материальном производстве, то постиндустриальная - на информации и знаниях, то нынешний этап развития характеризуется выдвижением на первый план креативности как ключевого фактора производства [1]. Креативные индустрии, объединяющие сферы дизайна, рекламы, моды, разработки цифрового контента, архитектуры и исполнительских искусств, демонстрируют опережающие темпы роста и становятся драйвером экономического развития как в развитых, так и в развивающихся странах.

Актуальность темы исследования для российской экономики подтверждается рядом обстоятельств.

Во-первых, вступил в силу Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий», который впервые на законодательном уровне определил понятийный аппарат, субъектный состав и меры государственной поддержки данного сектора [2]. Во-вторых, по данным Росстата, доля креативных индустрий в ВВП России по итогам 2024 года составила 4,1% (7,5 трлн рублей), а к 2030 году правительством поставлена задача увеличить этот показатель до 6% [3].

В-третьих, цифровая трансформация экономики создает как новые возможности для креативного бизнеса (глобальные рынки сбыта, демократизация инструментов производства), так и новые вызовы (рост конкуренции, необходимость постоянного обновления компетенций, проблема монетизации) [4].

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические основы креативной экономики заложены в трудах Дж. Хокинса, Р. Флориды, Ч. Лэндри. Вопросы управления креативными организациями в контексте цифровизации рассматриваются в работах Е.А. Антипиной, К.В. Харченко, В.Б. Зотова, К.О. Тереховой [5,6]. Проблемы брендинга и маркетинга в креативных индустриях исследуют И.Ю. Молодова, Д.И. Сафонова, Е.В. Рожков. Однако, несмотря на наличие значительного числа публикаций, недостаточно разработанными остаются вопросы интеграции управленческих, дизайнерских и маркетинговых подходов в единую систему менеджмента креативных компаний, адаптированную к российским реалиям и учитывающую макроэкономические факторы, включая монетарную политику государства [7].

Целью исследования является разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию эффективной системы управления креативными индустриями в условиях цифровой экономики на основе интеграции брендинга, цифрового дизайна и маркетинговых стратегий.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих *задач:*

1. Уточнить понятийно-категориальный аппарат управления креативными индустриями в контексте цифровой трансформации.
2. Выявить влияние монетарных факторов (ключевая ставка, инфляция, доступность кредитов) на развитие креативного сектора экономики.
3. Проанализировать современные тенденции и проблемы управления креативными проектами в России.
4. Разработать модель управления креативными индустриями, интегрирующую брендинг, цифровой дизайн и маркетинговые стратегии.
5. Предложить систему показателей оценки эффективности управления креативными организациями.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что эффективное управление креативными индустриями в цифровой экономике достигается при условии синергетической интеграции трех компонентов:

- стратегического бренд-менеджмента (формирование идентичности и капитала бренда);
- инструментов цифрового дизайна (создание пользовательского опыта и визуализация ценностей);
- маркетинговых стратегий (монетизация и продвижение).

При этом результативность такой интеграции существенно зависит от макроэкономической стабильности и доступности финансовых ресурсов.

Объектом исследования выступают креативные индустрии как сектор современной экономики. *Предметом исследования* являются управленческие отношения, возникающие в процессе интеграции брендинга, цифрового дизайна и маркетинговых стратегий в деятельности организаций креативного сектора.

Теоретическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области креативной экономики, стратегического менеджмента, брендинга, маркетинга, а также прикладные разработки в сфере цифрового дизайна.

1. Теоретико-методологические основы управления креативными индустриями

1.1 Креативные индустрии как объект управления: сущность и классификация

Категория «креативные индустрии» является относительно новой для отечественной экономической науки и требует уточнения в контексте задач управления. Согласно Федеральному закону № 330-ФЗ, *креативные индустрии* - это «экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, распространением и реализацией креативных (творческих) продуктов, обладающих уникальностью и экономической ценностью, а также включающая деятельность по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности» [8].

В соответствии с Концепцией развития креативных индустрий до 2030 года, выделяются следующие группы креативных индустрий [9]:

- индустрии, основанные на использовании историко-культурного наследия (народные художественные промыслы, музейная деятельность);
- индустрии, основанные на искусстве (изобразительное искусство, исполнительские искусства, музыка);
- современные креативные индустрии (дизайн, архитектура, мода, реклама, разработка программного обеспечения, видеоигры, кино, анимация);
- индустрии, связанные с созданием и распространением информации и контента (медиа, издательское дело, телерадиовещание).

С позиции управления креативные индустрии обладают рядом специфических характеристик, отличающих их от традиционных секторов экономики. К ним относятся:

- высокая доля добавленной стоимости, создаваемой за счет интеллектуальной собственности;
- зависимость от субъективного фактора (личности создателя);
- неопределенность рыночного успеха;
- необходимость постоянной генерации новых идей;
- важность защиты авторских прав; ориентация на глобальные рынки при сохранении локальной идентичности [10].

1.2. Эволюция подходов к управлению в креативном секторе

Анализ научной литературы позволяет выделить несколько этапов эволюции управленческих подходов в креативном секторе [11].

На первом этапе (до 1990-х годов) креативная деятельность рассматривалась преимущественно как сфера культуры и искусства, управление носило административный характер и было направлено на сохранение культурного наследия. Экономическая эффективность не являлась приоритетом.

Второй этап (1990-е - начало 2000-х годов) связан с осознанием экономического потенциала творчества. Появляются концепции «креативной экономики» (Дж. Хокинс), «креативного класса» (Р. Флорида). Управленческие подходы начинают заимствоваться из коммерческого сектора, но адаптируются к специфике творческой деятельности.

Третий этап (2000-е - 2010-е годы) характеризуется цифровизацией креативных индустрий. Появляются новые бизнес-модели (стриминговые сервисы, краудфандинг, цифровые платформы), меняются каналы дистрибуции, размываются границы между производителем и потребителем контента. Управление становится более гибким, проектным, сетевым.

Четвертый этап (современный) - этап институционализации креативных индустрий как полноценного сектора экономики. Принимается специализированное законодательство, разрабатываются меры государственной поддержки, формируются инфраструктурные институты (кластеры, технопарки, акселераторы). Управление приобретает системный характер, интегрируя маркетинговые, финансовые, кадровые и производственные аспекты.

1.3. Методология исследования интеграционных процессов в управлении креативными проектами

Методологическую основу данного исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать управление креативными индустриями как целостную систему взаимосвязанных элементов: субъектов управления (менеджмент, креативные команды), объектов (проекты, продукты, бренды), процессов (создание, производство, продвижение, монетизация) и внешней среды (экономические, технологические, социокультурные факторы).

В работе используются следующие *методы исследования:*

- анализ нормативно-правовой базы в сфере креативных индустрий;
- сравнительный анализ подходов к управлению креативными проектами;
- систематизация и классификация инструментов брендинга, дизайна и маркетинга;
- моделирование интеграционных процессов в управлении;
- анализ статистических данных о развитии креативного сектора в России.

Информационную базу исследования составили официальные данные Росстата, Министерства экономического развития РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, материалы Ассоциации креативных индустрий, аналитические отчеты консалтинговых компаний, а также результаты эмпирических исследований, опубликованные в научной периодике.

2. Анализ современного состояния и тенденций развития креативных индустрий в условиях цифровизации

2.1. Макроэкономические факторы развития креативного сектора

Развитие креативных индустрий подвержено влиянию макроэкономических факторов, среди которых особое место занимает монетарная политика государства. Как отмечает И. Доброхотова, сооснователь Гильдии креативных продюсеров, «креативные индустрии во многом зависят от потребительского спроса, который снизился на фоне высокой ключевой ставки и дорогих кредитов. Предприниматели закономерно сократили инвестиции в новые проекты - причем не только в их разработку, но и в продвижение» [12].

Анализ динамики ключевой ставки Банка России и показателей развития креативного сектора позволяет выявить корреляционную зависимость. В периоды ужесточения денежно-кредитной политики (2023-2024 гг.) наблюдалось замедление темпов роста рекламного рынка, сокращение инвестиций в стартапы, консервация новых креативных проектов. Смягчение монетарной политики и постепенное снижение ключевой ставки в 2025 году создают предпосылки для восстановления инвестиционной активности в креативном секторе [13].

Важным фактором является доступность кредитных ресурсов для малого и среднего бизнеса, составляющего основу креативных индустрий. По данным Минэкономразвития, в 2024 году доля кредитов, предоставленных субъектам МСП в креативном секторе, не превышала 3% от общего объема кредитования малого бизнеса, что свидетельствует о недостаточной финансовой доступности и требует разработки специализированных кредитных продуктов.

2.2. Тенденции развития брендинга и цифрового дизайна в креативных индустриях

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на эволюцию брендинга и дизайна как ключевых компонентов креативных индустрий. В ходе исследования выявлены следующие тенденции.

Персонализация и кастомизация. Цифровые технологии позволяют создавать персонализированные пользовательские опыты на основе анализа больших данных. Бренды переходят от массовых коммуникаций к диалогу с каждым потребителем, используя инструменты AI-маркетинга, динамического контента, адаптивного дизайна.

Иммерсивность и мультисенсорность. Развитие технологий дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности создает новые возможности для бренд-коммуникаций. Цифровой дизайн выходит за рамки плоскостных решений, формируя трехмерные, интерактивные, вовлекающие пространства взаимодействия с брендом.

Экосистемность. Бренды трансформируются в экосистемы, объединяющие продукты, сервисы, контент, сообщества. Управление такими экосистемами требует интеграции бренд-стратегии, дизайн-мышления и маркетинговых технологий.

Устойчивость и социальная ответственность. ESG-повестка проникает в креативные индустрии, формируя запрос на экологичный дизайн, этичный брендинг, социально ответственные маркетинговые кампании. Это становится фактором конкурентоспособности и лояльности потребителей [5].

Анализ практики функционирования креативных кластеров (на примере креативного пространства «Дизайн-завод», кластера «Октава» в Туле) показывает, что наиболее успешными становятся проекты, интегрирующие дизайн-код территории, современные бренд-стратегии и цифровые маркетинговые инструменты.

2.3. Проблемы управления креативными проектами в современных условиях

Несмотря на позитивную динамику, управление креативными индустриями сталкивается с рядом системных проблем. К числу наиболее значимых, по результатам исследования, относятся:

Дефицит квалифицированных менеджеров. Подготовка управленческих кадров для креативного сектора отстает от потребностей индустрии. Требуются специалисты, сочетающие компетенции в области менеджмента, маркетинга, финансов с пониманием специфики творческих процессов и цифровых технологий [2].

Несовершенство системы оценки эффективности. Традиционные KPI (выручка, прибыль, рентабельность) не в полной мере отражают специфику креативных проектов, где значительную роль играют нематериальные активы, репутация, интеллектуальная собственность. Отсутствуют отраслевые бенчмарки и стандарты управленческого учета [11].

Проблемы монетизации и защиты интеллектуальной собственности. В цифровой среде обостряются проблемы пиратства, нелегального использования контента, что снижает инвестиционную привлекательность креативных проектов [10].

Фрагментарность мер государственной поддержки. Несмотря на принятие федерального закона, региональные механизмы поддержки креативных индустрий находятся в стадии формирования. Отсутствует единая инфраструктура продвижения креативных продуктов на внешние рынки [7].

3 Разработка модели управления креативными индустриями на основе интеграции брендинга, цифрового дизайнаи маркетинговых стратегий

3.1. Концептуальные основы интеграционной модели

Обоснование необходимости интеграции брендинга, цифрового дизайна и маркетинговых стратегий в единую систему управления креативными индустриями базируется на следующих теоретических положениях.

Во-первых, в креативной экономике продукт перестает быть просто вещью или услугой, он становится носителем смыслов, эмоций, идентичности. Брендинг отвечает за

формирование этих смыслов, дизайн - за их чувственно-воспринимаемое воплощение, маркетинг - за доставку ценности потребителю и монетизацию. Разрыв этих компонентов приводит к потере целостности продукта и снижению его рыночного потенциала.

Во-вторых, цифровая среда стирает границы между этапами создания и продвижения продукта. Потребитель вовлекается в процесс разработки через краудсорсинг, тестирование прототипов, обратную связь в социальных медиа. Управление становится непрерывным циклом, в котором бренд-стратегия корректируется на основе данных о пользовательском опыте (дизайн), а маркетинговые коммуникации транслируют ценности бренда через дизайн-решения.

В-третьих, синергетический эффект интеграции проявляется в росте капитала бренда (brand equity), повышении лояльности потребителей, увеличении доли рынка, снижении маркетинговых издержек за счет вирального эффекта качественного дизайна и последовательной бренд-коммуникации.

3.2. Структура и содержание интеграционной модели управления

Разработанная модель управления креативными индустриями включает три взаимосвязанных блока, соответствующих ключевым компонентам интеграции: стратегический блок (бренд-менеджмент), технологический блок (цифровой дизайн), коммуникационный блок (маркетинговые стратегии).

Стратегический блок (бренд-менеджмент) включает:

- формирование бренд-стратегии (видение, миссия, ценности, позиционирование);
- разработка архитектуры бренда (портфель брендов, суббренды);
- управление идентичностью бренда (индивидуальность, атрибуты, тон коммуникации);
- мониторинг и оценка капитала бренда.

Технологический блок (цифровой дизайн) включает:

- проектирование пользовательского опыта (UX-дизайн);
- разработка пользовательских интерфейсов (UI-дизайн);
- создание визуальной идентификации (айдентика, фирменный стиль);
- дизайн цифровых продуктов и сервисов (сайты, мобильные приложения, AR/VR-решения);
- прототипирование и тестирование дизайн-решений.

Коммуникационный блок (маркетинговые стратегии) включает:

- разработка маркетинговой стратегии (целевые аудитории, позиционирование, комплекс маркетинга);
- планирование и реализация маркетинговых коммуникаций (реклама, PR, SMM, контент-маркетинг);
- управление цифровыми каналами продвижения (SEO, таргетинг, performance-маркетинг);
- аналитика и оценка эффективности маркетинговых активностей.

Интеграция блоков обеспечивается через:

- единую информационную платформу управления (CRM, системы аналитики, проект-менеджмент);
- сквозные KPI, отражающие результативность всех трех компонентов;
- кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов по брендингу, дизайну и маркетингу;
- регулярные стратегические сессии и ревью для синхронизации решений.

3.3. Система показателей эффективности управления креативными индустриями

Ключевой проблемой менеджмента в креативном секторе является отсутствие адекватной системы оценки эффективности, ориентированной не только на творческие, но и на экономические результаты. Как справедливо отмечает С. Петрова, «если нет прироста

по НПД, УСН, НДС и налогу на прибыль - значит, креатив остался просто красивой афишей, а не экономикой» [14].

Разработанная система KPI для управления креативными проектами включает три группы показателей:

1. Экономические показатели (результативность):

- выручка от реализации креативных продуктов/услуг;
- валовая прибыль и рентабельность продаж;
- объем экспорта (для проектов, ориентированных на внешние рынки);
- налоговые отчисления в бюджеты всех уровней;
- средний чек и его динамика.

2. Маркетинговые показатели (эффективность коммуникаций):

- узнаваемость бренда (спонтанная и подсказанная);
- лояльность потребителей (индекс NPS);
- вовлеченность аудитории (ER в социальных медиа);
- стоимость привлечения клиента (CAC);
- пожизненная ценность клиента (LTV).

3. *Показатели креативной результативности:*

- количество созданных объектов интеллектуальной собственности;
- результаты участия в профессиональных конкурсах и фестивалях;
- цитируемость в профессиональных медиа и блогах;
- удовлетворенность креативной команды (индекс вовлеченности);
- количество реализованных инновационных проектов.

Предложенная система позволяет оценивать, как краткосрочные результаты (операционная эффективность), так и долгосрочные эффекты (капитал бренда, интеллектуальный капитал), что соответствует специфике креативных индустрий как сектора с высокой долей нематериальных активов.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и рекомендации.

1. Креативные индустрии представляют собой динамично развивающийся сектор современной экономики, требующий специальных управленческих подходов, учитывающих их специфику: высокую долю интеллектуальной собственности, зависимость от творческой составляющей, неопределенность рыночного успеха, необходимость постоянной генерации новых идей.

2. Макроэкономические факторы, в частности монетарная политика государства (ключевая ставка, доступность кредитов), оказывают существенное влияние на инвестиционную активность в креативном секторе. Снижение ключевой ставки создает предпосылки для восстановления рынка и запуска новых проектов, однако требуется разработка специализированных финансовых инструментов для креативных компаний.

3. В условиях цифровой трансформации происходит конвергенция брендинга, дизайна и маркетинга, что требует интеграции этих компонентов в единую систему управления. Разработанная в ходе исследования модель, включающая стратегический (бренд-менеджмент), технологический (цифровой дизайн) и коммуникационный (маркетинговые стратегии) блоки, обеспечивает синергетический эффект и рост конкурентоспособности креативных проектов.

4. Анализ практики функционирования креативных кластеров показывает, что наиболее успешными являются проекты, интегрирующие дизайн-код территории, современные бренд-стратегии и цифровые маркетинговые инструменты. Перспективным направлением является интеграция креативных компаний в особые экономические зоны и индустриальные парки, что обеспечивает доступ к инфраструктуре и налоговым преференциям.

5. Для оценки эффективности управления креативными индустриями предложена система показателей, включающая экономические, маркетинговые и креативные KPI, что позволяет учитывать, как материальные, так и нематериальные результаты деятельности.

Научная новизна исследования заключается в разработке интеграционной модели управления креативными индустриями, объединяющей бренд-менеджмент, цифровой дизайн и маркетинговые стратегии в единый управленческий контур, а также в обосновании системы показателей оценки эффективности, адаптированной к специфике креативного сектора.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности использования разработанных положений и рекомендаций при формировании стратегий развития креативных компаний, создании креативных кластеров, разработке программ государственной поддержки креативных индустрий на федеральном и региональном уровнях.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на изучение вопросов цифровой зрелости креативных компаний, разработку методик оценки влияния креативных индустрий на социально-экономическое развитие территорий, а также на исследование возможностей интеграции креативного сектора в особые экономические зоны и территории опережающего развития.

Список источников

1. О развитии креативных (творческих) индустрий: Федеральный закон от 8 августа 2024 г. № 330-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2024.-№ 33.-Ст. 5230.

2. Амеличкин, А.В. Инструменты продвижения услуг креативных индустрий / А.В. Амеличкин, Я.К. Лекомцева // Лучшие практики развития креативных индустрий в регионах России: Материалы межрегиональной (с международным участием) научно-практической конференции, Орел, 18 ноября 2022 года / Под общей редакцией Ю.П. Соболевой, А.В. Амеличкина, Н.А. Илюхиной.–Орел: Орловский государственный институт культуры, 2023.–С. 10-13. – EDN OGWCES.

3. Амеличкин, А.В. Эффективные инструменты маркетинговых коммуникаций в интернете, направленные на продвижение организаций сферы креативных индустрий / А.В. Амеличкин // Евразийский юридический журнал. – 2025. – № 7(206). – С. 543-544. – EDN AOUTZU.

4. Панфилова, Е.Е. Ключевые подходы к разработке айдентики бренда дизайнерскими агентствами / Е.Е. Панфилова, Т.В. Гришина // Менеджмент современности: экономика, общество, наука и культура: Материалы II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орёл, 10–11 апреля 2025 года. – Орёл: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2025. – С. 178-183.

5. Панфилова, Е.Е. Особенности реализации дизайн-проектов отечественными и зарубежными студиями / Е.Е. Панфилова, Т.В. Гришина // Современная Российская наука: Сборник статей Всероссийского научно-исследовательского конкурса, Пенза, 15 апреля 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 142-144. – EDN PRASCB.

6. Панфилова, Е.Е. Особенности рекламы корейских косметических средств на российском рынке / Е.Е. Панфилова, Т.В. Гришина // Актуальные направления повышения доходности проектов креативных индустрий - 2025: материалы 2-ой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Москва, 22–23 мая 2025 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – С. 87-94. – EDN FMRORO.

7. Петрашевская, Ю.В. Маркетинговые стратегии в креативных индустриях (на примере некоторых стран ЕАЭС) / Ю.В. Петрашевская // Евразийская интеграция: на пути к экономическому росту: Сборник научных статей Семинара-конференции молодых ученых, преподавателей, аспирантов и магистров вузов, входящих в научно-образовательный консорциум "Евразийский сетевой университет", Москва, 29 ноября 2024

года. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 58-65. – EDN AEZHPM.

8. Проблемы измерения эффективности в дизайн-индустрии: Материалы межвузовской научно-практической конференции, Москва, 21 декабря 2022 года. – Москва: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Институт бизнеса и дизайна", 2023. – 146 с. – ISBN 978-5-6044912-7-0. – EDN VYHETG.

9. Сороковикова, К.Е. Брендинг в коммуникационных процессах как современное направление рекламной креативной индустрии / К.Е. Сороковикова // Мир культуры глазами молодых исследователей: Сборник тезисов L научно-практической конференции студентов. В 3 томах, Пермь, 21–25 апреля 2025 года. – Пермь: Пермский государственный институт культуры, 2025. – С. 243-246. – EDN IXQERP.

10. Человек в измерении рекламы и PR: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 23–25 марта 2022 года / Под редакцией Э.Б. Миннуллиной. – Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2022. – 107 с. – ISBN 978-5-89873-606-4. – EDN AEWYAE.

11. Доброхотова И. Сооснователь Гильдии креативных продюсеров: «Рекламный рынок восстановится в 2026 году» [Электронный ресурс] / И. Доброхотова // ФедералПресс.-2025.-12 августа.-URL: https://fedpress.ru/expert-opinion/3394648 (дата обращения: 15.02.2026).

12. Мода, игры и кино: почему в России делают ставку на креатив как экономику будущего [Электронный ресурс] // Татар-информ.-2025.-12 июля.- URL: https://www.tatar-inform.ru/news/moda-igry-i-kino-pocemu-v-rossii-delayut-stavku-na-kreativ-kak-ekonomiku-budushhego-5989290 (дата обращения: 10.02.2026).

13. Петрова С. Как креатив приносит деньги [Электронный ресурс] / С. Петрова // РБК Компании. - 2025. - 15 октября. - URL: https://Companies.RBC.ru/news/o5EkegTVxu/kak-kreativ-prinosit-dengi/ (дата обращения: 12.02.2026).

Сведения об авторах

Панфилова Елена Евгеньевна, к.э.н., доц., доцент кафедры «Управление промышленными организациями» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5397-0199, Web of Science Researcher ID: https://researcherid.com/rid/C-8762-2019, SPIN: 3884-1530, AuthorID: 404209
Гришина Таисия Валентиновна, студентка кафедры рекламы и связей с общественностью ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва, Россия.
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-6080-3756,
SPIN: 9364-8390, Author ID: 1302397

Information about the authors

Panfilova Elena Evgenievna, Candidate of Economic Sciences, associate Professor, associate Professor of the Department “Management of industrial organizations”, FSBEI HE “State University of Management”, Moscow, Russia.
Grishina Taisiya Valentinovna, student at the Department of Advertising and Public Relations, FSBEI HE “State University of Management”, Moscow, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.27.96.075

Игонтов Всеволод Сергеевич
Самарский государственный экономический университет
Крючкова Наталья Александровна
Самарский государственный экономический университет

Категории «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» в рамках стратегий взаимодействия с клиентом

Аннотация. В статье проводится критический анализ и разграничение категорий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» в контексте трансформации современных управленческих стратегий, обусловленной цифровизацией и переходом к экономике персонализированных впечатлений. Обосновывается, что несмотря на частое отождествление этих понятий как синонимов, они обладают принципиально разной сущностной природой: клиентоориентированность представляет собой совокупность тактических компетенций операционного, маркетингового и организационного уровней, направленных на удовлетворение известных нужд клиента и повышение лояльности. Клиентоцентричность же выступает стратегической парадигмой, перестраивающей все бизнес-процессы вокруг ценности для клиента, включая предвосхищение скрытых потребностей. В исследовании классифицированы подходы к определениям категорий, выделены их ключевые элементы, функции и уровни реализации, проведено сравнение по фокусу внимания, роли клиента, инструментам и результатам. Доказано эволюционное развитие: от клиентоориентированности 1980–2000-х как инструмента удовлетворения ожиданий к клиентоцентричности 2010-х как философии долгосрочных отношений. Дифференциация необходима для формирования эффективных стратегий в условиях гиперконкуренции.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоцентричность, клиентский опыт, управленческая парадигма, трансформация бизнеса, взаимодействие с клиентом, лояльность.

Igontov Vsevolod Sergeyevich
Samara State University of Economics
Kryuchkova Natalia Alexandrovna
Samara State University of Economics

The categories «customer orientation» and «customer centricity» in the framework of customer interaction strategies

Abstract. The article critically analyzes and distinguishes the categories of "customer orientation" and "customer-centricity" in the context of the transformation of modern management strategies due to digitalization and the transition to an economy of personalized experiences. It is proved that despite the frequent identification of these concepts as synonyms, they have fundamentally different essential nature: customer orientation is a set of tactical competencies at the operational, marketing and organizational levels aimed at meeting known customer needs and increasing loyalty. Customer-centricity acts as a strategic paradigm that rebuilds all business processes around value for the customer, including anticipating hidden needs. The study classifies approaches to defining categories, highlights their key elements, functions, and levels of implementation, and compares them by focus, client role, tools, and results. The evolutionary development is proved: from the customer orientation of the 1980s-2000s as a tool for meeting expectations to the client-centricity of the 2010s as a philosophy of long-term relationships.

Differentiation is necessary for the formation of effective strategies in conditions of hypercompetition.

Keywords: customer orientation, customer centricity, customer experience, management paradigm, business transformation, customer interaction, loyalty.

Современные практики управления претерпевают фундаментальную трансформацию, обусловленную переходом от индустриальной модели массового производства к цифровой экономике впечатлений и персонализированному взаимодействию. В рамках взаимодействия ключевым вектором стратегического развития предприятий становится переосмысление роли потребителя в структуре бизнес-процессов.

В научной литературе и практике последних десятилетий доминирующим термином выступала клиентоориентированность, однако, в условиях цифровизации и гиперконкуренции на первый план выдвигается понятие клиентоцентричности. Интерес к исследованию представленной темы обусловлен тем, что в академической среде и в рамках прикладного менеджмента понятия зачастую отождествляются и используются, как взаимозаменяемые синонимы, что создает неопределенность и значительно затрудняет формирование эффективных управленческих стратегий.

В основу настоящего исследования заложен вопрос об объективном отличии природы понятий. Несмотря на общность объекта, они представляют собой качественно разные явления, имеют различную сущностную природу. Если понятие клиентоориентированности преимущественно рассматривается как набор маркетинговых инструментов и сервисных компетенций, то клиентоцентричность представляет собой некую философию, интегрирующую интересы клиенты в структуру принятия управленческих решений на всех его уровнях.

Дифференциация данных категорий необходима для более глубокого понимания механизмов формирования долгосрочной лояльности и конкретного преимущества. В рамках настоящей статьи будет представлен детальный анализ категорий и обоснована значимость перехода от ориентации на клиента к ценностно-смысловой логике центрирования вокруг его потребностей и запросов.

В связи с обоснованием актуальности темы исследования, видится необходимым представить подходы к определению категорий в различных исследованиях. Изучение понятия клиентоориентированности стоит начать с того, что в современной науке и практике выделяется несколько групп подходов, в каждом из которых категория рассматривается дифференцированно:

– операционный подход: совокупность конкретных технологий, процедур и стандартов сервиса, направленных на повышение эффективности взаимодействия с потребителем на этапе продажи и постпродажного обслуживания;

– маркетинговый подход: стратегическая установка, предполагающая системное изучение потребностей, ожиданий, поведения целевых аудиторий для последующей адаптации продукта, цен, каналов коммуникаций и дистрибуции;

– организационный подход: принцип построения структуры и бизнес-процессов предприятия, при котором все подразделения и сотрудники скоординированы для создания максимальной ценности для клиента;

– культурологический подход: элемент корпоративной культуры, систему разделяемых ценностей, убеждений и поведенческих норм, которые побуждают сотрудников действовать в интересах клиента даже при отсутствии формальных инструкций [1, 8].

Анализируя сущность приведенных подходов, можно отметить, что все они, хотя и акцентируют внимание на отдельных аспектах категории, во главу ставят комплексную способность предприятия выявлять, определять и удовлетворять потребности своей целевой аудитории эффективнее конкурентов за счет стратегии, процессов, корпоративной культуры и в целом системы менеджмента (управления). Несмотря на многообразие

подходов, все они содержат основной лейтмотив – клиент – это ключевой стейкхолдер, интересы которого являются приоритетными для достижения коммерческих целей предприятия. В виде табл. 1 представлены основные подходы к определению категории «клиентоориентированность».

Таблица 1 – Подходы к определению категории «клиентоориентированность»

Автор	Смысл категории
А. Е. Зуенкова	концепция бизнеса для удовлетворения и формирования нужд клиентов на всех уровнях для обеспечения конкурентного преимущества предприятия
Е. А. Семерникова	ориентация на клиента для понимания и удовлетворения его потребностей, способность извлекать прибыль за счет продуктов и сервиса, точно соответствующих нуждам клиентов
Н. В. Лужнова	концепция бизнеса, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов
Н. В. Трушкина Н. С. Рынкевич	инструмент трансформации системы управления взаимоотношениями с потребителями, эффективная форма партнерского взаимодействия предприятия с потребителями в контексте концепции маркетинга взаимоотношений
Н. С. Иващенко	процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом; бизнес-процесс воспроизводства клиента посредством использования всех ресурсов как материального актива и бренда предприятия

Разработано автором на основе источников [1, 7, 8, 9, 10]

Из табл. 1 следует, что понятие клиентоориентированности может быть рассмотрено на трех уровнях (рис. 1).

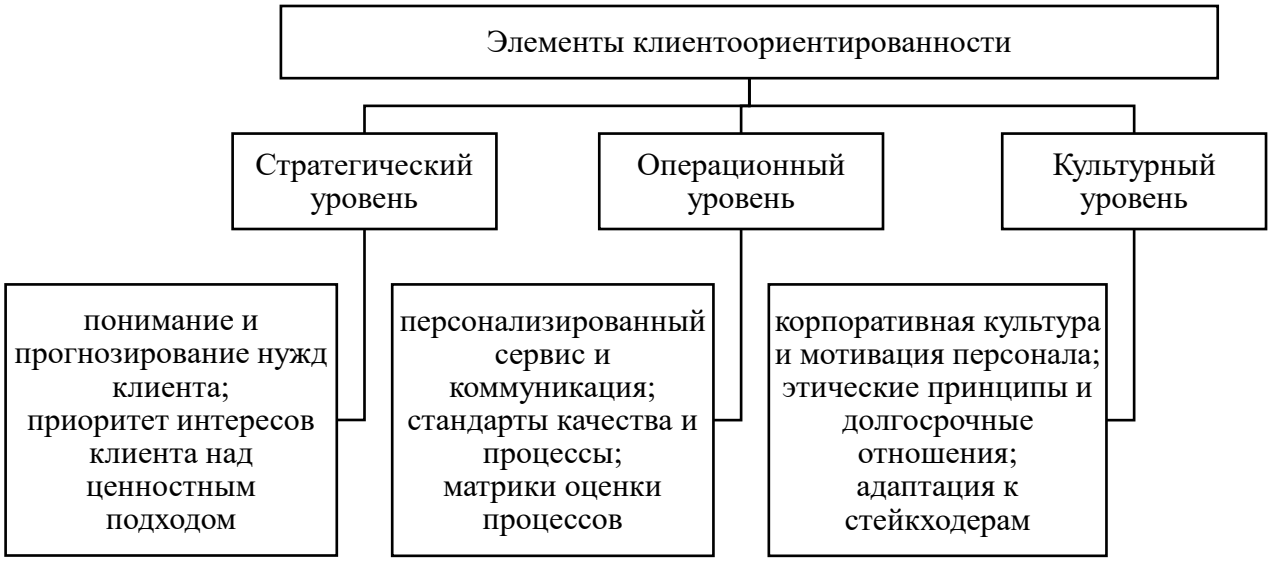


Рисунок 1 – Элементы категории клиентоориентированности

Разработано автором

Н. Я. Калюжновой и Ю. Е. Кошурниковой выделяются несколько основных функций клиентоориентированности: сбор информации о клиентах, анализ собранной информации, распространение информации внутри предприятия, разработка новых и совершенствование

существующих товаров или услуг, разработка форм и методов взаимодействия с клиентами [12].

Обращение к исследованиям других авторов позволяет также дополнить, что клиентоориентированность выполняет и другие функции: диагностическую (проявляющуюся в анализе и мониторинге текущих нужд клиентов), коммуникационную (обеспечивающую двустороннюю персонализированную связь), сервисную (представляющую важным оказание услуг или реализацию продуктов с фокусом на удобство клиента и превышение его ожиданий) и мотивационную (позволяющую формировать культуру, стимулы для персонала и измерять удовлетворенность клиентов для оптимизации процессов предприятия и обеспечения его устойчивого развития).

Теперь необходимо обратиться к исследованию сущности клиентоцентричности, как нового проявления заботы и коммуникации с клиентом. Современный клиентоцентричный подход возник в бизнес-среде как более продвинутый вариант продуктового подхода, т. е. в рамках него предприятие может и должно производить только те продукты и оказывать только те услуги, которые заведомо будут пользоваться спросом. Клиентоцентричный подход позволяет удовлетворить максимально обширное количество запросов и потребностей клиента – в его рамках вся деятельность выстраивается «вокруг клиента».

В виде табл. 2 представлены основные подходы к определению исследуемой категории.

Таблица 2 – Подходы к определению категории «клиентоцентричность»

Автор	Смысл категории
Н. Я. Калюжнова Ю. Е. Кошурникова Г. В. Широколобова	глубокая трансформация парадигмы управления, при которой на основе цифровых технологий создается уникальный и персонализированный опыт взаимодействия
Е. Б. Балашов	целевая ориентация деятельности предприятий на запросы человека, стратегия развития бизнеса, в рамках которой целью выступает повышение качественной ценности услуг для потребителя и уровень его удовлетворенности
А. А. Чуб М. В. Полевая	современная концепция, формирующая видение персонала как «внутренних клиентов» предприятия, целью подхода в рамках определения выступает максимальное удовлетворение потребностей для повышения лояльности и конкурентоспособности, экономической эффективности
Е. В. Бруслиновская	подход, при котором главенствующая роль отводится клиенту, что предполагает приоритизацию интересов клиента, упрощение процессов, персонализацию и совершенствование сервисов на основе обратной связи
Л. А. Капустян В. Г. Лякишева В. В. Мищенко К. Б. Полыгалова	подход, при котором человек и его потребности находятся в фокусе внимания, а деловая культура основана на эмпатии, профессионализме, честности

Разработано автором на основе источников [2, 3, 5, 6, 12]

Исходя из табл. 2, ключевые элементы клиентоцентричности могут быть представлены в виде рис. 2.

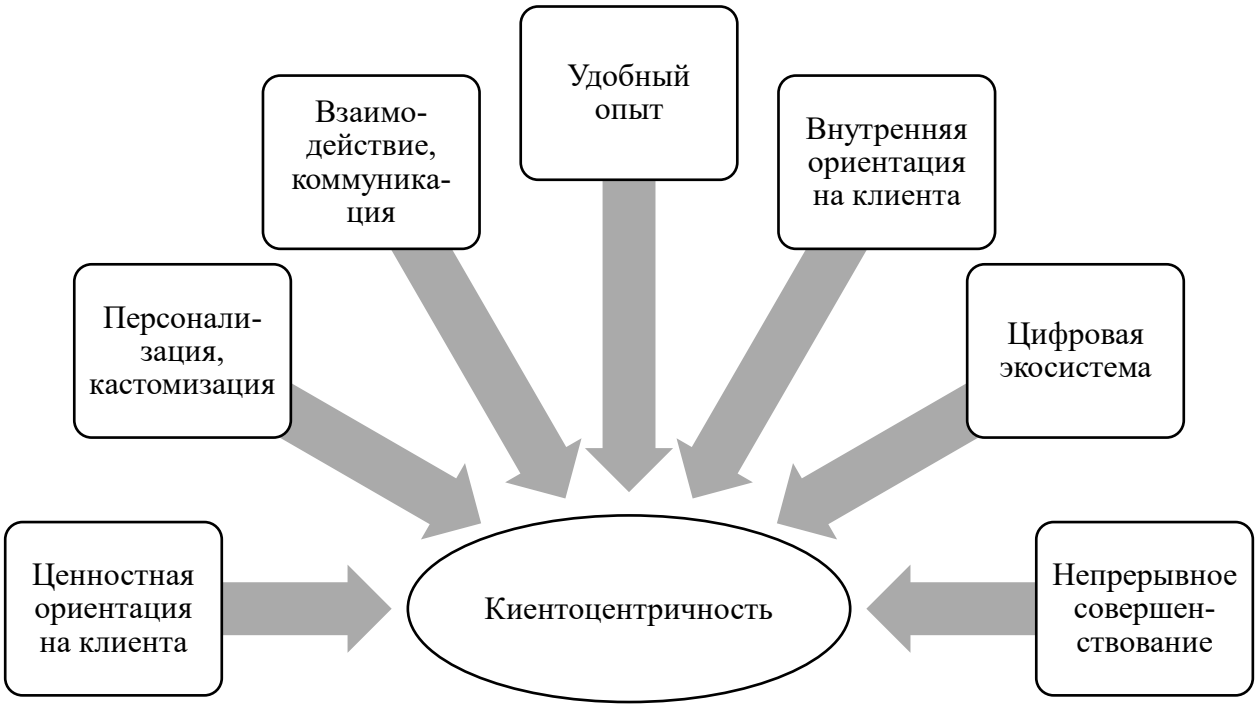


Рисунок 2 – Ключевые элементы клиентоцентричности
Разработано автором на основе источников [2, 3, 5, 6, 12]

Функциональный блок клиентоцентричности может быть представлен следующими составными компонентами:

– ценностно-образующая функция: формирует ценностное предложение для клиента;

– интегрирующая и координирующая функция: обеспечивает согласованность действий всех подразделений предприятия вокруг единой цели – удовлетворения потребностей клиента;

– адаптационная функция: адаптация продуктов, сервисов и коммуникаций под изменяющиеся запросы отдельных клиентов и рыночных сегментов;

– мотивационно-развивающая функция: создает среду для развития сотрудников через ориентацию на внутреннего клиента, что в итоге улучшает качество внешнего сервиса;

– диагностическая функция: выявляет слабые места в клиентском опыте и незакрытые потребности через обратную связь, анализ данных.

Таким образом, анализ подходов к определению категорий, исследование элементов и функций, а также самой сущностной природы клиентоориентированности и клиентоцентричности позволяет произвести комплексное сравнение, результаты которого приведены в табл. 3.

Таблица 3 – Сравнение категорий «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность»

Аспект сравнения	Клиентоориентированность	Клиентоцентричность
Фокус внимания	удовлетворение известных нужд и потребностей	предвосхищение и удовлетворение скрытых потребностей
Уровень управления	тактический	стратегический
Роль клиента	внешний получатель	центральный элемент бизнес-стратегии

Инструменты осуществления взаимодействия и коммуникации	опросы, CRM	AI, Big Data, CRM, Agile (мягкие) методы управления
Результат	лояльность	выстраивание долгосрочных отношений

Разработано автором

Из табл. 3 следует, что категории имеют разнообразные фокусы внимания, направлены на различные уровни управления, осуществляются отличающимися инструментами и конечными результатами, а также имеют разное значение в части коммуникации с клиентом.

Подводя итоги настоящей статьи, необходимо подытожить, что под клиентоориентированностью следует понимать комплекс действия, направленных на понимание потребностей клиента, а клиентоцентричность – это концепция и модель выстраивания бизнес-стратегии, в рамках которой происходит обеспечение предоставления услуг для разных целевых аудиторий с максимальной адаптацией под каждый запрос.

Также в заключении необходимо отметить, что, основываясь на сущностных характеристиках категорий, можно отметить факт трансформации клиентоориентированности в клиентоцентричность в связи с цифровизацией и глобализацией процессов. Сокращенно этапы можно представить следующей периодизацией:

В 1980-е годы разрабатываются различные концепции управления, в которых клиентоориентированность выступает инструментом достижения полного взаимопонимания в связи «продавец-клиент» и способом удовлетворения максимального числа потребностей целевой аудитории.

В период 2000-х годов происходит критика клиентоориентированности, которой в связи с усложняющимися общественными отношениями становится недостаточно – современный клиент ожидает не просто качественного, а персонализированного обслуживания, сосредоточенного исключительно вокруг его индивидуальных и личных интересов и потребностей.

Начиная с 2010 года зарождается философия клиентоцентричности, в которой внимание уделяется не моментальному удовлетворению клиентских потребностей, а разработке стратегии, которая позволит вести непрерывную стратегию улучшения взаимоотношений.

Таким образом, клиентоориентированность в логике взаимодействия предприятия с клиентом выступает преимущественно как установка и управленческая практика, она проявляется в готовности учитывать запросы потребителя, снижать барьеры в контактах. При всей значимости клиентоориентированного подхода, во многом он операционален.

Клиентоцентричность представляет собой более глубокую управленческую парадигму, предполагающую перестройку предприятия вокруг механизмов формирования ценности для клиента. В рамках клиентоцентричного подхода клиент выступает не просто адресатом коммуникаций и объектом заботы, а принимает на себя роль системообразующего фактора, определяющего принципы разработки продуктов, конфигурации процессов, логику измерения результатов и содержания управленческих решений.

Таким образом, клиентоориентированность может быть представлена как необходимое, но недостаточное условие клиентоцентричности. Когда клиентоориентированность предполагает улучшение качества контакта, клиентоцентричность трансформирует саму основу работы предприятия, обеспечивая согласованность продуктовых и процессных решений с приоритетами клиента.

Иными словами, хотя понятия часто и отождествляются, используются как синонимичные, они не могут быть взаимозаменяемыми, поскольку категории имеют

принципиально различную сущностную природу и применимы в разных аспектах менеджмента.

Список источников

1. Зуенкова, Ю. А. Подходы к пониманию клиентоориентированности на рынке медицинских изделий / Ю. А. Зуенкова, М. Е. Самонкина // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2025. – № 69 (1). – С. 332-358.
2. Балашов, Е. Б. Принципы клиентоцентричности бизнес-процессов в инновационной стратегии развития жилищно-коммунальной сферы / Е. Б. Балашов // Недвижимость: экономика, управление. – 2022. – № 1. – С. 37-43.
3. Бруслиновская, Е. В. Клиентоцентричность в государственном управлении: цифровая трансформация и кадровый потенциал / Е. В. Бруслиновская // Сборник докладов международной конференции «Весенние дни науки ИнЭУ». – 2025. – С. 786-790.
4. Калюжнова, Н. Я. Клиентоориентированность как управленческая технологий / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова // Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 49-57.
5. Чуб, А. А. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в кадровом менеджменте как ответ на стратегические вызовы цифровой экономики / А. А. Чуб, М. В. Полевая // Социально-трудовые исследования. – 2025. – № 3. – С. 185-192.
6. Капустян, Л. А. О совершенствовании традиционных форматов взаимодействия власти и населения и необходимости внедрения инновационных подходов в условиях цифровизации и реализации принципов клиентоцентричности / Л. А. Капустян, В. Г. Лакишева, В. В. Мищенко, К. Б. Полыгалова // Экономика Профессия Бизнес. – 2025. – № 2. – URL: https://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202522 (дата обращения: 21.02.2026).
7. Лужнова, Н. В. Клиентоориентированность: понятие, сущность, подходы к пониманию / Н. В. Лужнова, К. В. Рухлин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6-2 (52). – С. 35-37.
8. Иващенко, Н. С. Различные подходы к определению понятия и измерению уровня клиентоориентированности организации / Н. С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. – 2020. – № 11 (101). – URL: https://research-journal.org/archive/11-101-2020 (дата обращения: 20.02.2026).
9. Трушкина, Н. В. Клиентоориентированность: основные подходы к определению / Н. В. Трушкина, Н. С. Рынкевич // БИ. – 2019. – № 8 (499). – С. 244-252.
10. Семерникова, Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии / Е. А. Семерникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 17. – С. 46-50.
11. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса : монография / Е. Е. Жукова, Т. В. Суворова, В. В. Бурлаков, А. Л. Абаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 287 с.
12. Калюжнова, Н. Я. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова, Г. В. Широколобова // Экономика и экологический менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 72-75.

Сведения об авторе

Игонтов Всеволод Сергеевич, аспирант, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Крючкова Наталья Александровна, доцент института маркетинга, логистики и сервиса, к.э.н., доцент, Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Information about the author

Igontov Vsevolod Sergeyevich, PhD Student, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Kryuchkova Natalia Alexandrovna, Associate Professor at the Institute of Marketing, Logistics and Service, PhD in Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.58.83.076

Городилов К.А.
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Текущие мировые тенденции реализации целей устойчивого развития ООН в нефтегазовом секторе

Аннотация. Нефтегазовый сектор, обеспечивающий более 80% глобального энергетического баланса, адаптируется к современным климатическим изменениям и требованиям национальных и международных институтов через интеграцию принципов устойчивого развития в свои бизнес-модели. Данное исследование анализирует текущие тенденции развития нефтегазового сектора в условиях энергетического перехода. Рассмотрены ключевые из Целей устойчивого развития ООН для нефтегазового сектора, а также текущее развитие отрасли на международном и российском рынках. В исследовании приведены данные об объемах глобальных инвестиций в различные сегменты энергетического сектора. Проведен обзор ключевых международных проектов в нефтегазовом секторе, реализуемых Российской Федерацией совместно с дружественными государствами в области устойчивого развития, а также выделены ключевые тенденции, способствующие достижению ключевых ЦУР ООН в отечественном энергетическом секторе энергетики. Определено, что инновации и партнерство компаний нефтегазового сектора обеспечивают декарбонизацию отрасли и вклад в глобальные цели ООН.

Ключевые слова: устойчивое развитие, нефтегазовый сектор, энергетический переход, инновации, ЦУР ООН

Gorodilov K.A.
Saint Petersburg State University of Economics

Current global trends in the implementation of the UN Sustainable Development Goals in the oil and gas sector

Annotation. The oil and gas sector, which accounts for over 80% of the global energy mix, is adapting to climate change and the demands of national and international institutions by integrating sustainable development principles into its business models. This study analyzes current trends in the oil and gas sector amid the energy transition. It examines key UN Sustainable Development Goals for the oil and gas sector, as well as the industry's current development in international and Russian markets. The study presents data on global investment volumes in various energy sector segments. It also provides an overview of key international projects in the oil and gas sector, implemented by the Russian Federation jointly with friendly countries in the area of sustainable development, and highlights key trends contributing to the achievement of key UN SDGs in the domestic energy sector. It is determined that innovation and partnerships among oil and gas companies are ensuring the decarbonization of the industry and contributing to the UN global goals.

Key words: sustainable development, oil and gas sector, energy transition, innovation, UN SDGs

На сегодняшний день нефтегазовый сектор остается фундаментом глобальной энергетики, обеспечивая около 87% мирового энергетического баланса, несмотря на ускоренный переход к низкоуглеродной экономике [15]. В условиях возникающих климатических вызовов, различных международных инициатив, Парижского соглашения Рамочной конвенции ООН и 17 Целей устойчивого развития ООН (далее – ЦУР ООН),

отрасли и компании, занятые в них, вынуждены интегрировать принципы устойчивого развития в свои

бизнес-модели, фокусируясь на экологических, социальных и управленческих факторах ESG (environmental, social, government). Данная трансформация обусловлена не только различными международными соглашениями и инициативами, но также и давлением инвесторов, регуляторов и общества.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами.

Во-первых, глобальный энергетический переход не исключает снижение деятельности нефтегазового сектора. Согласно отчету Международного энергетического агентства, глобальные инвестиции в энергетику в 2025 году составили 3,3 трлн $, из которых 2,2 трлн $ пришлось на чистую энергию, что также включает в себя 1,1 трлн $ инвестиций в нефтегазовый сектор [8].

Во-вторых, на сегодняшний день наблюдается стагнация 80% ЦУР ООН в связи с пандемийными последствиями, геополитическими конфликтами и экономической нестабильностью [16]. Вытекающим является повышенное внимание к деятельности компаний нефтегазового сектора, так как 68% антропогенных выбросов парниковых газов приходится на энергетический сектор в связи с сжиганием нефти, газа, угля и промышленными процессами [12].

Для Российской Федерации актуальность усиливается системной ролью отрасли в экономике. Нефтегазовый сектор формирует около 30% от общего объема доходов федерального бюджета, в 2025 году составив 8,48 трлн рублей [5]. Однако, в связи с санкционными ограничениями, доступ к мировым устойчивым технологиям и «зеленому» финансированию ограничен, в связи с чем разработка собственных технологий и развитие компаний в данном ключе становится стратегическим направлением развития для создания конкурентного преимущества и соответствия современным тенденциям на международной арене.

ЦУР ООН представляют собой 17 комплексных и взаимосвязанных целей, которые были разработаны Генеральной ассамблеей ООН в 2015 году в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех». Данные цели входят в повестку дня устойчивого развития на период до 2030 года [14]. Нефтегазовые компании напрямую влияют на ключевые аспекты устойчивого развития в связи с высокой экологической нагрузкой, инфраструктурной ролью и технологическим потенциалом. Согласно отчету ООН «Сопоставление нефтегазовой отрасли с целями устойчивого развития: Атлас», разработанным совместно с UNDP, IFC и IPIECA, следующие цели признаются ключевыми в рамках деятельности компаний нефтегазового сектора, а именно разведки, добычи, переработки и транспортировки углеводородов [10]:

- 7 – Недорогостоящая и чистая энергия;
- 9 – Индустриализация, инновации и инфраструктура;
- 13 – Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями;
- 17 – Партнерство в интересах устойчивого развития.

Менее приоритетными целями, но все же относящимся к деятельности большинства компаний являются 14 – Сохранение морских экосистем и 15 – Сохранение экосистем суши. 14 ЦУР ООН релевантна исключительно для оффшорной добычи на морском шельфе, а 15 ЦУР ООН лишь косвенно относится к бизнес-деятельности и имеет наименьшее влияние.

В последние десятилетия концепция устойчивого развития и социально ответственного бизнеса приобрела особую значимость. ЦУР ООН задают глобальный вектор трансформации бизнес-моделей, где компании нефтегазового сектора вынуждены балансировать между добычей углеводородов и обеспечением населения энергией, а также минимизацией негативного воздействия на окружающую среду и общество. В данном контексте принципы концепций устойчивого развития и Тройного критерия выступают ключевыми методологическими инструментами для компаний в рамках соблюдения и достижения ЦУР ООН.

Согласно Программе развития ООН, ESG – это набор экологических, социальных и управленческих факторов (environmental, social, governance), которые служат инструментами для оценки вклада компаний в устойчивое развитие [9]. Интеграция принципов ESG в нефтегазовый сектор представляет собой стратегический процесс адаптации бизнес-моделей к принципам устойчивого развития, где экологические, социальные и управленческие факторы становятся ключевыми показателями деятельности компании наравне с экономическими. Данная концепция позволяет компаниям отслеживать не только те ЦУР ООН, которые непосредственно относятся к их деятельности, но и другие аспекты, на которые так или иначе компания влияет или может повлиять:

- 3 – Хорошее здоровье и благополучие (безопасность труда, помощь коренным народам, программы здоровья);
- 8 – Достойная работа и экономический рост (создание рабочих мест, стимуляция ВВП);
- 11 – Устойчивые города и населенные пункты (снижение выбросов для качества воздуха, повышение инновационности газопроводов в городах);
- 12 – Ответственное потребление и производство (рациональное использование ресурсов, переработка отходов, устойчивые цепочки поставок);
- 16 – Мир, правосудие и эффективные институты (корпоративная этика, антикоррупционная политика, прозрачность цепочек поставок).

ООН рассматривает ESG как системный подход к управлению бизнесом, обеспечивающий гармоничный баланс между заботой об окружающей среде, социальной справедливостью и экономическим прогрессом, что служит фундаментом для глобального устойчивого развития.

Концепция «тройного критерия» устойчивости (Triple Bottom Line, TBL), предложенная экономистом и предпринимателем Джоном Элкингтоном в 1994 году, дополняет ESG фокусом на балансе трех ключевых элементов: люди, планета, прибыль [6]. Максимизируя все три элемента, организации с большей вероятностью будут оказывать положительное влияние на мир, одновременно улучшая финансовые показатели. В нефтегазовом секторе данная концепция реализуется через оценку не только финансовых результатов, но и экологического следа и социальной ответственности, стимулируя различные энергетические инновации: водородное топливо и возобновляемые источники энергии (далее – ВИЭ) в цепочках поставок. Это усиливает вклад в ЦУР ООН, минимизируя риски и обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность.

В последние десятилетия устойчивое развитие превратилось в неотъемлемый элемент мировой экономики и ключевой приоритет для бизнеса по всему миру. Глобальные тенденции реализации ЦУР ООН в нефтегазовом секторе определяются ускоренной декарбонизацией и энергетическим переходом, где ВИЭ и чистая энергия значительно опережают ископаемое топливо по инвестициям (рисунок 1). На сегодняшний день тенденции развития мирового энергетического сектора таковы, что мощности ВИЭ продолжат расти, а нефтегазовый сектор адаптирует в свою деятельность низкоуглеродные технологии и инновации.

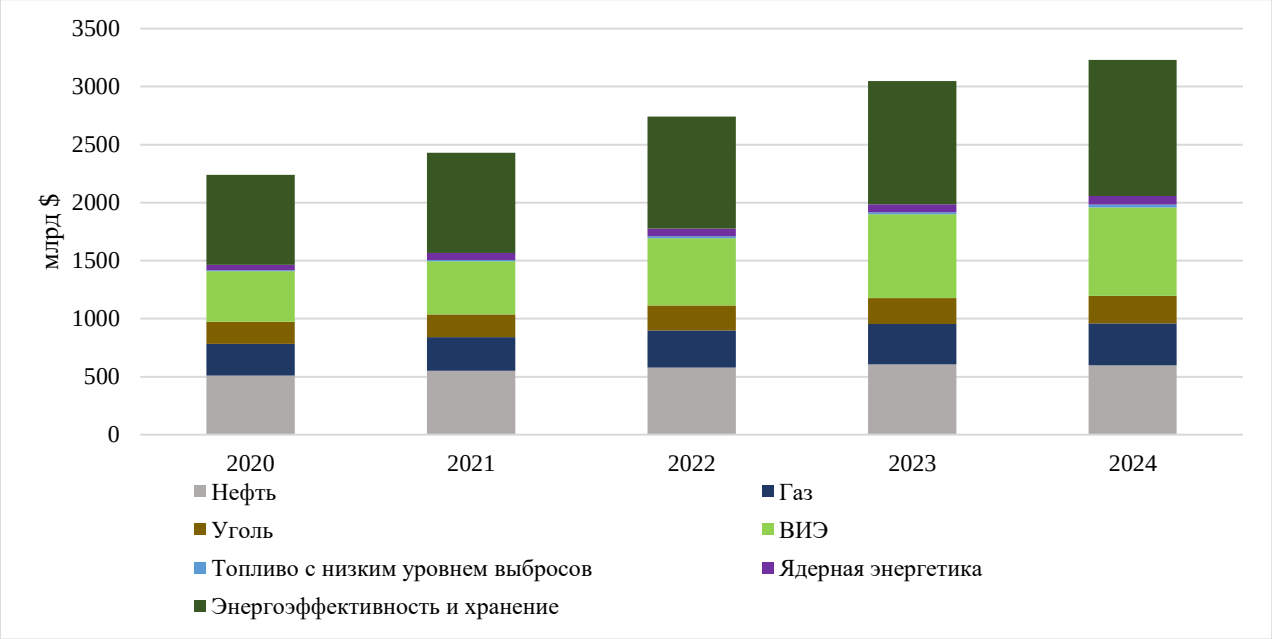


Рис. 1. Глобальные инвестиции в энергетику, 2020-2024 гг. [8]

Согласно графику, инвестиции в чистую энергетику продолжают ежегодно расти и в совокупности составили 2033 млрд $ в 2024 году. Большинство инвестиций направлены на развитие технологий энергоэффективности, хранения и транспортировки энергии, например, в электрические сети (1174 млрд $). Тем не менее, инвестиции в ископаемое топливо в 2024 году составили 1198 млрд $, из них 960 млрд $ пришлось на нефть и природный газ. Несмотря на снижение инвестиций в ископаемое топливо на 35% в сравнении с 2015 годом, спрос продолжает расти. Согласно отчетным данным нефтегазовых компаний ExxonMobil и BP, спрос на нефть достигнет уровня в 100 млн б/с к 2030 году и продолжит оставаться на этом же уровне до 2050 года [11]. Данное несоответствие инвестиций и спроса приводит к сокращению добычи и закрытию новых проектов, усиливая волатильность рынка и подчеркивая необходимость баланса между декарбонизацией и обеспечением поставок энергии в рамках ЦУР ООН.

В нынешних условиях нефтегазовый сектор вынужден соответствовать глобальным тенденциям устойчивого развития, сохраняя баланс между традиционной добычей углеводородов и декарбонизацией. Это проявляется в ускоренном внедрении различных инновационных технологий: оборудования и комплектующих для добычи на суше и шельфе, компьютерных технологий, облачных хранилищ и искусственного интеллекта, внедрение на традиционные месторождения добычи ВИЭ и других чистых энергетических технологий. В таблице 1 предлагается проанализировать ключевые тенденции и инновации в нефтегазовом секторе в привязке к ЦУР ООН.

Таблица 1

Ключевые тенденции и инновации в нефтегазовом секторе в условиях устойчивого развития

ЦУР ООН	**Ключевые инновации и тенденции**
7: Недорогая и чистая энергия	– Производство водорода с низким содержанием углерода; – Развитие добычи и транспортировки сжиженного природного газа (СПГ); – Интеграция ВИЭ в цепочки поставок энергии; – Переработка попутного нефтяного газа в биотопливо (биометан)
9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	– Цифровизация добычи и месторождений (цифровые двойники, промышленный Интернет вещей, искусственный интеллект);

	– ERD-скважины (бурение с большим отходом от вертикали), горизонтальное и многозабойное бурение; – Роботизация процессов и мониторинг в реальном времени; – Гибридные оффшорные платформы (газовые и ветряные турбины)
13: Борьба с изменением климата	– Улавливание и хранение углерода; – Развитие проектов утилизации и захоронения отходов; – LDAR-программы для устранения утечек, компьютерное зрение; – Развитие геотермальных проектов на зрелых месторождениях; – Биоразлагаемые буровые жидкости
17: Партнерства в интересах устойчивого развития	– Открытие фондов и ассоциаций устойчивого развития; – Инвестиции в НИОКР, связанные с устойчивым развитием и чистой энергетикой; – Сотрудничество с государственными и международными агентствами и институтами (БРИКС, UNEP, OPEC); – Платформы OGCI Climate Investments

Тенденции развития мирового нефтегазового сектора направлены на развитие различных инноваций и технологий, направленных на снижение воздействия на окружающую среду посредством оптимизации разведки, добычи, хранения, транспортировки и утилизации отходов производства. Международные и государственные инвестиционные и партнерские программы устойчивого развития позволяют ускорить процесс декарбонизации отрасли, что обеспечивает переход к низкоуглеродным бизнес-моделям и повышает вклад отрасли в глобальные климатические цели ООН. Согласно докладу Инициативы по климату в нефтегазовой отрасли (OGCI) и Хартии по декарбонизации нефтегазовой отрасли (OGDC), которые объединяют 55 крупнейших нефтегазовых компаний из более чем 100 стран, текущие тенденции и сотрудничество демонстрируют эффективность через конкретные результаты на конец 2025 года [13]:

- Снижение углеродоемкости добычи на 24%;
- Сокращение выбросов метана на разрабатываемых объектах на 63%;
- Сокращение сжигания попутного газа на 72%.

Глобальные тенденции декарбонизации и инновационного развития находят отражение и в российском нефтегазовом секторе. На сегодняшний день нефть и газ играют большую роль как во внешней и внутренней экономике, так и в энергетической безопасности Российской Федерации. Природный газ и нефть обеспечивают 45% энергетического баланса страны, но также 38% приходится на ВИЭ, ядерную и гидроэнергетику [7]. В связи с нестабильной геополитической обстановкой Российская Федерация сталкивается с масштабными санкционными мерами, направленными на энергетический сектор. Ограничение поставок, запрет на передачу технологий и оборудования, отток инвестиций и замораживание зарубежных активов привело к тому, что российские нефтегазовые компании были вынуждены развивать и расширять отечественное производство.

Импортозамещение в нефтегазовой отрасли способствовало развитию различных отечественных технологий и комплектующих, которые заменили иностранные аналоги. Благодаря сотрудничеству с научными институтами и активному участию государства, на сегодняшний день осуществляется производство конкурентноспособного оборудования на всех этапах производства. Переориентация экспорта углеводородов в страны БРИКС и Азии стала одной из ключевых стратегий адаптации Российской Федерации к санкционному давлению и геополитическим изменениям. Сотрудничество с дружественными странами, такими как Китай, Индия, Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты позволило развивать устойчивые технологии и практики в рамках

совместных программ и проектов двусторонней политической координации. Некоторые из них представлены в таблице 2.

Таблица 2

Проекты международного сотрудничества в нефтегазовой отрасли Российской Федерации [1, 2, 4]

Проект	**Устойчивые технологии**	**Компании-участники**
Сила Сибири-2	– Цифровой мониторинг SCADA; – Утилизация попутного нефтяного газа	Группа Газпром CNPC
Арктик СПГ-2	– LDAR-программы метана; – Модульные фабрики	ПАО «НОВАТЭК» CNOOC CNPC
Сахалин-1	– Управление сложными шельфовыми проектами; – ERD-скважины	ПАО «НК «Роснефть» ONGC Videsh Limited

Таким образом, российские нефтегазовые компании успешно адаптировались к новым условиям рынка через импортозамещение и международное сотрудничество, обеспечивая значительный вклад в ЦУР ООН и международные программы по снижению воздействия на окружающую среду. Согласно заявлению министра промышленности и торговли РФ А.А. Алиханова, уровень импортозамещения значительно вырос и может достигнуть 90% к 2030 году [3]. Развитие инноваций и технологий создает конкурентное преимущество на международной арене, а также создает баланс между энергетической безопасностью страны и глобальными климатическими обязательствами.

Несмотря на энергетический переход и растущие климатические вызовы, нефтегазовый сектор продолжает играть значительную роль в глобальной энергетике. Интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-модели, соблюдение международных соглашений и ЦУР ООН позволяет компаниям активно адаптироваться к современным условиям, при этом интегрируя инновационные технологии в традиционные способы добычи и передачи энергии из ископаемого топлива. Развитие низкоуглеродных инноваций обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность и соответствие глобальным тенденциям. Перспективы нефтегазового сектора связаны с будущей трансформацией отрасли при растущем спросе на энергию.

Список источников

1. Доставлены первые технологические модули для проекта «Арктик СПГ 2». [Электронный ресурс] / Арктик СПГ-2. 2021. URL: https://arcticspg.ru/press-tsentr/dostavleny-pervye-tekhnologicheskie-moduli-dlya-proekta-arktik-spg-2.html (дата обращения: 05.02.2026)

2. Исполняется 25 лет с момента подписания соглашения о начале первого шельфового проекта в России «Сахалин-1». [Электронный ресурс] / Роснефть. 2020. URL: https://www.rosneft.ru/press/news/item/201703/ (дата обращения: 05.02.2026)

3. Импортозамещение в сфере нефтегазового машиностроения достигло 70%, заявил Алиханов. [Электронный ресурс] / Профиль. 2025. URL: https://profile.ru/news/economy/importozameshhenie-v-sfere-neftegazovogo-mashinostroeniya-dostiglo-70-zayavil-alihanov-1756244/ (дата обращения: 05.02.2026)

4. Теплый дом. 2025. № 7 (июль). С. 1–32. URL: https://makhachkala-tr.gazprom.ru/d/journal/b3/179/teplyj-dom-7-(221).-iyul-2025-g.-(1).pdf (дата обращения: 05.02.2026)

5. Нефтегазовые доходы бюджета России в 2025 году снизились на 23,8%. [Электронный ресурс] / ТАСС. 2026. URL:

https://tass.ru/ekonomika/26187035?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f (дата обращения: 03.02.2026)

6. Elkington J. Enter the triple bottom line // The triple bottom line. – Routledge, 2013. – С. 1-16.

7. Electricity in Russia in 2024. [Электронный ресурс] / Low Carbon Power. 2025. URL: https://lowcarbonpower.org/region/Russia (date of request: 05.02.2026)

8. IEA World Energy Investment 2025. [Электронный ресурс] / IEA. 2025. P. 2-4, 18. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2025 (date of request: 02.02.2026)

9. Kratki vodič kroz ESG. [Электронный ресурс] / UNDP. 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-08/UNDP_ESG_kratki_vodic_final.pdf (date of request: 04.02.2026)

10. Mapping the Oil and Gas Industry to the Sustainable Development Goals: An Atlas. [Электронный ресурс] / UNDP. 2017. P. 8-12, 92-94. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/MappingOilAndGasToSDGAtlas_FIN_LoRes.pdf (date of request: 03.02.2026)

11. Neil Atkinson. The International Energy Agency Acknowledges the Need for More Oil and Gas Investment. [Электронный ресурс] / National Center for Energy Analytics. 2025. URL: https://energyanalytics.org/the-international-energy-agency-acknowledges-the-need-for-more-oil-and-gas-investment/ (date of request: 04.02.2026)

12. No more hot air … please! With a massive gap between rhetoric and reality, countries draft new climate commitments. [Электронный ресурс] / UNEP. 2024. P. 13-18. URL: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/46404/EGR2024.pdf?sequence=3&isAllowed=y (date of request: 02.02.2026)

13. OGCI, OGDC welcome joint UNEP, EDF, IEA report 'Turning Pledges into Progress'. [Электронный ресурс] / OGDC. 2025. URL: https://www.ogdc.org/ogci-ogdc-welcome-joint-unep-edf-iea-report-turning-pledges-into-progress/ (date of request: 05.02.2026)

14. Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017. [Электронный ресурс] / UN-GGIM. 2017. URL: https://ggim.un.org/documents/a_res_71_313.pdf (date of request: 03.02.2026)

15. Statistical Review of World Energy 74th Edition. [Электронный ресурс] / Energy Institute. 2025. P. 6-7. URL: https://www.energyinst.org/__data/assets/pdf_file/0007/1658077/Statistical-Review-of-World-Energy.pdf (date of request: 02.02.2026)

16. The Sustainable Development Goals Report 2025. [Электронный ресурс] / United Nations. 2025. P. 24-25. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf (date of request: 02.02.2026)

Сведения об авторе

Городилов К.А., аспирант кафедры Мировой экономики и международных экономических отношений, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» , Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Gorodilov K.A., graduate student, Department of World Economy and International Economic Relations. Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

УДК 330.131.7
DOI 10.26118/2782-4586.2026.23.37.077

Петрашко Арсений Григорьевич
Московский инновационный университет

Экономико-экологические риски в сфере туризма

Аннотация. Любое предприятие, в том числе в сфере туризма, неизбежно сталкивается с рисками, под которыми понимаются нежелательные явления, которые влекут за собой неблагоприятный исход для компании. Туристические фирмы сталкиваются с большим количеством разнообразных рисков, возникающих в экономической, финансовой, политической, правовой, социальной, природоохранной и других областях. Цель настоящего исследования заключается в том, чтобы проанализировать понятие и виды экономико-экологических рисков в сфере туризма. По итогам исследования делается вывод о том, что рассматриваемый тип рисков является особенно серьезным в туристической отрасли, а потому компаниям следует обращать на него повышенное внимание. Определено, что экологические риски в туризме могут иметь как естественное, так и антропогенное происхождение, а ущерб от них – как прямым, так и косвенным.

Ключевые слова: туризм, туристический бизнес, туристская отрасль, риски, экономико-экологические риски

Petrashko Arseniy Grigorievich
Moscow Innovative University

Economic-ecological risks in the tourism sector

Annotation. Any enterprise, including those in the tourism sector, inevitably faces risks, defined as undesirable events that lead to unfavorable outcomes for the company. Tourism companies face a wide variety of risks arising in economic, financial, political, legal, social, environmental and other areas. The purpose of this study is to analyze the concept and types of economic and environmental risks in tourism. The study concludes that this type of risk is particularly serious in the tourism industry, and therefore companies should pay particular attention to it. It has been determined that environmental risks in tourism can be of both natural and anthropogenic origin, and the damage from them can be both direct and indirect.

Keywords: tourism, tourism business, tourism industry, risks, economic-ecological risks

В экономическом плане риск – это возможное наступление какого-либо непредвиденного явления или неблагоприятный исход производственной деятельности, который влечет за собой негативные последствия, такие как:

- убытки;
- недополучение планируемого дохода или полное отсутствие результата;
- упущенная выгода;
- репутационный ущерб, трансформирующийся в прямые финансовые потери.
- создание основы для всех перечисленных последствий в будущем [3].

Риск в туристической отрасли – это также вероятное наступление непредвиденных убытков под воздействием неизбежных или непредсказуемых причин [4].

В научной литературе существуют различные подходы к определению видов рисков (их классификации). В контексте настоящей статьи представляет интерес подразделение рисков на группы по сфере их возникновения, представленное в таблице 1.

Таблица 1

Виды рисков в туризме в зависимости от сферы их возникновения [2]

Типы рисков	Виды рисков
Экономические	непредвиденные изменения рыночной конъюнктуры; изменение факторов спроса и предложения на рынке; введение в стране прибытия экономических барьеров для въезда; и т.д.
Финансовые	кредитный риск; риск изменения валютных курсов.
Политические	развитие социально-политической нестабильности и возникновение конфликтов; запретительные меры для въезда иностранных граждан в стране прибытия.
Социальные	падение популярности туризма, в т.ч. в пользу других форм времяпрепровождения.
Юридические (правовые)	введение условий, в которых осуществление туристической деятельности является менее возможным / невозможным; различия в законодательстве стран, что создает непреодолимые коллизии.
Экологические	возникновение катаклизмов и природных катастроф; неудачные погодные условия; аномальные климатические изменения и т.д.

Среди различных рисков группа экологических угроз занимает одно из важнейших мест. При тесном сплетении экономики и экологии (что позволяет объединить эти две сферы в единую группу рисков – экономико-экологическую) экологическое влияние на предпринимательскую среду (в частности, на туризм) оказывается высоким.

Экологические риски – это наступление негативных последствий природного и экономического характера. Эта группа рисков является традиционной опасностью для сферы туризма. Данную группу необходимо подразделять на:

- естественные риски: процессы, происходящие в природе, на которые человек не может влиять;
- антропогенные риски, вызванные деятельностью человека.

«Опасность» в терминологии экономико-экологических рисков представляет собой ситуацию, при которой происходит отклонение окружающей среды от оптимальной точки для человека и экономики. При этом, несмотря на существование двух групп рисков, именно человеческая деятельность ускоряет наступление негативных последствий для природы, поскольку усиление человеческой активности ведет к росту рисков в геометрической прогрессии [5].

Если подробнее изучать экономико-экологические риски, то необходимо выделить такие угрозы, как:

- естественные, климатические: ураганы, смерчи, аномальные климатические изменения, сильные дожди, град и т.д.;
- техногенные, климатические: изменение климата и парниковый эффект;
- естественные, гидрологические: штормы, цунами и т.д.;
- техногенные, гидрологические: загрязнение вод, аварии на море и т.д.;
- естественные, геолого-геоморфологические: землетрясения, оползни, наводнения и т.д.;

- техногенные, геолого-геоморфологические: деградация рекреационных зон под воздействием человека и т.д.;
- естественные, биологические: инфекционные заболевания, изменение флоры и фауны, пагубно отражающееся на окружающей среде, лесные и степные пожары и т.д.;
- техногенные, биологические: уничтожение живой среды, нарушение природного баланса, привнесение новых видов в неподходящий ареал и т.д.

При этом, экономический ущерб, наступающий при возникновении ситуаций риска, подразделяется на:

- прямой – уничтожение необходимых объектов и инфраструктуры для ведения деятельности;
- косвенный – снижение качества и объема предоставляемых услуг, падение популярности направления и т.д. [1]

Косвенный ущерб, выражающийся в величинах упущенной выгоды, зачастую не принимается во внимание, уступая по значимости прямому ущербу. Однако именно косвенный вред во время стихийных бедствий обычно в разы превышает прямой ущерб.

Экономико-экологические риски являются и ориентиром для инвестиционных проектов в сфере туризма. Инвесторы, опираясь на различные показатели, пытаются просчитать вероятность наступления угрозы и урон от нее. При этом учитываются не только природные особенности того или иного региона, но также человеческая активность и ее влияние на окружающую среду.

Таким образом, экономико-экологические риски в сфере туризма должны обязательно учитываться предприятиями туристической отрасли, поскольку они прямо воздействуют на эффективность их деятельности.

Список источников

1. Кругляков О.М. Экономико-экологический риск в инвестиционных проектах по туризму // Управление проектами и развитие производства. 2021. № 1 (3). С. 36-43.
2. Новикова И.Н. Виды рисков в туристическом бизнесе // Экономические науки. 2024. № 58. С. 158-161.
3. Понятие риска и его сущность // Risk24. URL: http://www.risk24.ru/risk.htm (дата обращения: 23.12.2025).
4. Романова М.М., Кульгачев И.П. Характеристика рисков в туризме // ЦИТИСЭ. 2020. № 2 (24). С. 123-134.
5. Wu T., Perrings C., Kinzig A., Collins J.P., Minteer B.A., Daszak P. Economic growth, urbanization, globalization: A review // Ambio. 2024. № 46 (1). P. 18-29.

Сведения об авторе

Петрашко Арсений Григорьевич, аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, Московский инновационный университет, Москва, Россия

Information about the author

Petrashko Arseniy Grigorievich, Postgraduate Student of the Department of Economy, Management and Information Technologies, Moscow Innovative University, Moscow, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.35.41.078

Махненко Сергей Иванович
Кубанский государственный университет (филиал в г. Славянске-на-Кубани)
Оганесян Марине Оганесовна
Кубанский государственный университет (филиал в г. Славянске-на-Кубани)

Анализ структуры распределения собственности в Краснодарском крае

Аннотация. В данной статье проведен анализ структуры распределения собственности в Краснодарском крае за период постприватизационного развития (2010-2020-е гг.). Определены ключевые тенденции в распределении активов между государственным (муниципальным), частным корпоративным сектором и субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП) в основных отраслях экономики края, таких как агропромышленный комплекс, промышленность, курортно-туристическая сфера, торговля. Выявлены факторы экономического, исторического и институционального характера, оказавшие влияние на формирование современной структуры собственности. Определена роль процессов приватизации 1990-х – 2000-х гг. и последующих консолидационных процессов. Указаны основные меры, предпринимаемые органами власти Краснодарского края для поддержки и развития частной собственности, малого бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности региона.

Ключевые слова: Краснодарский край, структура собственности, приватизация, агрокомплекс, корпоративный сектор, малый и средний бизнес, государственно-частное партнерство, экономика региона.

Makhnenko Sergey Ivanovich
Kuban State University (branch in Slavyansk-on-Kubani)
Oganesyan Marine Oganesovna
Kuban State University (branch in Slavyansk-on-Kuban)

Analysis of the structure of property distribution in the Krasnodar Region

Abstract. This article analyzes the structure of property distribution in Krasnodar Krai during the post-privatization development period (2010s–2020s). It identifies key trends in the distribution of assets among the state (municipal), private corporate sectors, and small and medium-sized enterprises (SMEs) in the krai's main economic sectors, such as the agro-industrial complex, industry, the resort and tourism sector, and trade. Factors of an economic, historical, and institutional nature that influenced the formation of the modern ownership structure are identified. The role of the privatization processes of the 1990s–2000s and subsequent consolidation processes is determined. The main measures taken by the authorities of Krasnodar Krai to support and develop private property, small businesses, and enhance the region's investment attractiveness are outlined.

Keywords: Krasnodar Krai, ownership structure, privatization, agro-industrial complex, corporate sector, small and medium-sized businesses, public-private partnership, regional economy.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что структура собственности является фундаментальным элементом региональной экономической системы, определяющим эффективность использования ресурсов, инвестиционный климат и социально-экономическую динамику. Краснодарский край, как один из наиболее развитых и стратегически важных субъектов Российской Федерации, демонстрирует уникальную

модель, сложившуюся под влиянием масштабной приватизации, мощного агропромышленного сектора, развитой курортной отрасли и активной предпринимательской среды. Противоречия и дисбалансы в распределении собственности, такие как высокая концентрация активов в отдельных секторах, зависимость МСП от ресурсов крупных игроков в АПК и неравномерный доступ к инфраструктуре, продолжают влиять на экономическое развитие региона. С 2000-х годов власти края проводят последовательную политику, направленную на стабилизацию прав собственности, поддержку малого предпринимательства и привлечение стратегических инвесторов, что позволяет оптимизировать структуру собственности в интересах устойчивого роста.

Целью данного исследования является анализ сложившейся структуры распределения собственности в Краснодарском крае, определение доли и взаимодействия государственного, крупного корпоративного и малого бизнеса в ключевых отраслях, а также оценка последствий и текущих тенденций, унаследованных от процессов приватизации.

Таблица 1.

Ранжирование факторов, определяющих структуру собственности в Краснодарском крае

Ранг	**Фактор**
1	Исторически сложившаяся агропромышленная специализация региона.
2	Массовая приватизация 1990-х гг. и последующая вторичная консолидация активов.
3	Привлечение федеральных инвестиций и реализация крупных инфраструктурных проектов.
4	Действия региональных элит и формирование локальных финансово-промышленных групп.
5	Развитие курортно-туристического комплекса как драйвера частных инвестиций.
6	Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства.
7	Геополитическое положение (порты, граница) и связанные с ним логистические активы.
8	Наличие мощных естественных монополий и стратегических объектов (порты, аэропорты).
9	Демографические факторы и высокая плотность населения как основа потребительского рынка.
10	Миграция капитала и бизнеса из других регионов.

Данные, отраженные в таблице 1, свидетельствуют о том, что современная структура собственности в Краснодарском крае сформировалась преимущественно под влиянием экономико-географических факторов и результатов институциональных преобразований 1990-х гг. Наряду с объективными предпосылками (специализация, инфраструктура), решающую роль сыграли субъективные факторы: политика приватизации, действия региональных властей и активность локальных элит, что привело к формированию гибридной модели с сильными частными корпорациями, значительным государственным присутствием в инфраструктуре и массовым, но зачастую зависимым малым бизнесом.

Таблица 2

Структура собственности в ключевых отраслях экономики Краснодарского края

Отрасль	Крупный корпоративный сектор (включая холдинги)	Государственный / муниципальный сектор	Малый и средний бизнес (МСП)
Агропромышленный комплекс	–70-75% обрабатываемых земель, основных элеваторов, масложировых и сахарных заводов. Ведущие игроки: «Агрокомплекс», «Юг Руси», «Астон» и др.	–10-15%. Научные учреждения, племенные репродукторы, часть инфраструктуры мелиорации.	–15-20%. Фермерские хозяйства (часто арендующие землю у крупных холдингов), переработка, сервис.
Промышленность (обработка)	–60-70%. Крупные предприятия пищепрома, цементные заводы («Новоросцемент»), химическое производство.	<5%. Отдельные стратегические объекты.	–25-35%. Субподрядные производства, выпуск комплектующих, локальные бренды.
Курортно-туристический комплекс	–50-55%. Крупные сетевые операторы, санатории федерального значения, гостиничные комплексы.	–20-25%. Значительная часть санаторно-курортных учреждений, пляжная инфраструктура, парки.	–25-30%. Мини-гостиницы, общепит, развлечения, экскурсионные услуги.
Торговля и логистика	–65-75%. Федеральные и региональные сети, операторы портов Новороссийска и Туапсе.	–10-15%. Рынки, транспортные терминалы.	–15-25%. Несетевые магазины, мелкооптовая торговля, услуги доставки.

На основе анализа данных, приведенных в Таблице 2, следует, что наиболее концентрированная структура собственности сложилась в агропромышленном комплексе и торгово-логистическом секторе. В АПК это является прямым следствием постприватизационной консолидации активов: распавшиеся совхозы были выкуплены и интегрированы в вертикальные агрохолдинги [2]. В логистике концентрация обусловлена естественными барьерами входа (портовые терминалы). В курортной сфере сохраняется значительная государственная доля, что связано с историческим наследием и стратегическим значением отрасли для края.

Развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в Краснодарском крае (2015-2023 гг.)

– Число занятых в МСП: стабильный рост на 3-5% ежегодно.
– Доля МСП в ВРП: увеличение с –22% до –28%.
– Количество субъектов МСП: рост с 280 тыс. до –340 тыс.

Статистические данные демонстрируют устойчивую положительную динамику числа субъектов МСП и их вклада в экономику края. Данный рост обусловлен, в первую очередь, активной региональной политикой поддержки, включающей льготное кредитование, развитие индустриальных парков и систему грантов для начинающих предпринимателей [3]. Однако значительная часть малого бизнеса в сельской местности и

в сфере туризма сохраняет ресурсную зависимость от крупных собственников (аренда земли, помещений в курортных комплексах), что определяет его неустойчивость.

Таблица 3

Результаты и последствия приватизации в Краснодарском крае

Сектор / Объект приватизации	Основная модель 1990-х – 2000-х гг.	Современные последствия и структура собственности
Сельскохозяйственные предприятия	Чековые аукционы, продажа трудовым коллективам с последующим распадом и банкротством.	Консолидация в агрохолдинги. Крупный бизнес скупил земельные паи и активы, создав вертикально интегрированные структуры.
Пищевая и перерабатывающая Промышленность	Продажа стратегическим инвесторам (часто связанным с сырьевой базой).	Доминирование корпораций. Сформированы мощные отраслевые лидеры (масложировой, сахарный, винный сектора), контролирующие цепочки создания стоимости.
Курортные и рекреационные объекты	Смешанная: часть осталась в федеральной/краевой собственности, часть продана в частные руки.	Смешанная модель. Сочетание госсанаториев, корпоративных здравниц и частных гостиниц. Высокая доля государства в инфраструктуре.
Имущественные комплексы (торговля, услуги)	Массовая малая приватизация через аукционы.	Формирование слоя частных собственников. Заложило основу для современного сектора МСП в городах и станицах.

нализируя данные, представленные в Таблице 3, необходимо отметить, что процесс приватизации в Краснодарском крае привел к дифференцированным результатам. В агропромышленном секторе он вызвал глубокую структурную трансформацию и крайне высокую концентрацию капитала. В торговле и сфере услуг он способствовал быстрому росту предпринимательства. В стратегических отраслях (курорты, порты) государство сохранило значительные позиции, осуществляя приватизацию точечно и выборочно. Ключевым негативным последствием стала потеря контроля над землей и основными перерабатывающими активами значительной частью местных сообществ, что трансформировало социально-экономический ландшафт сельских территорий.

Прогнозная структура инвестиций в основной капитал по формам собственности в Краснодарском крае, 2026 г

- Частная собственность (крупный и средний бизнес): –58%
- Государственная и муниципальная собственность: –28%
- Смешанная российская собственность (с долей государства): –12%
- Иностранная и прочая собственность: –2%

Основываясь на прогнозных данных и анализе трендов, следует отметить, что частная собственность сохраняет роль основного источника инвестиций, однако ее доля сокращается относительно пиковых значений. Это связано не с уменьшением абсолютных объемов частных вложений, а с опережающим ростом государственного и квазигосударственного финансирования. Значительное увеличение доли государственных и смешанных инвестиций (суммарно до –40%) свидетельствует о качественном усилении роли государства как стратегического инвестора, координатора и прямого участника в

развитии ключевой инфраструктуры края.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что структура распределения собственности в Краснодарском крае представляет собой сложный гибрид, сформированный тремя основными силами: 1)крупный частно-корпоративный капитал, доминирующий в агробизнесе, переработке и логистике, выросший на базе активов, приобретенных в ходе приватизации и последующей консолидации; 2)государство (федеральное и региональное), сохраняющее контроль над ключевой инфраструктурой (порты, основные курортные объекты, транспортные артерии) и играющее роль стратегического инвестора; 3)массовый малый и средний бизнес, активно развивающийся в сферах торговли, услуг, туризма и являющийся основным источником занятости, но часто занимающий подчиненное или зависимое положение в производственных цепочках, контролируемых крупным капиталом.

Список источников

1. Анализ структуры собственности в регионах ЮФО // Экономика региона. – 2024. – № 4. – С. 45-59.
2. Петров А. Н. Агрохолдингизация в России: на примере Краснодарского края. – М.: ИЭ РАН, 2023. – 187 с.
3. Министерство экономики Краснодарского края. Официальный отчет «О развитии малого и среднего предпринимательства в 2023 году». Краснодар, 2025.
4. Крылатых Э. Н., Строков О. В. Аграрные преобразования и их последствия на Кубани. – Краснодар: КубГАУ, 2024. – 254 с.
5. Махненко С.И. Анализ и перспективы развития экономики Краснодарского края в период санкций. Экономика и предпринимательство, № 5, 2022 г. С.423-425.
6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальные данные. URL: https://rosstat.gov.ru/ (Дата обращения: 05.02.2026).
7. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю (Краснодарстат). Официальные данные. URL: https://krsdstat.gks.ru/ (Дата обращения: 10.02.2026).

Сведения об авторах

Махненко Сергей Иванович, канд. экон. наук, доцент кафедры истории, обществознания и педагогических технологий, Кубанский государственный университет (филиал в г. Славянске-на-Кубани), г. Славянск-на-Кубани, Россия.

Оганесян Марине Оганесовна, студентка 2 курса направления подготовки «Педагогическое образование», профиль «Обществознание, Экономика», Кубанский государственный университет (филиал в г. Славянске-на-Кубани), г. Славянск-на-Кубани, Россия.

Information about the authors

Makhnenko Sergey Ivanovich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of History, Social Studies and Pedagogical Technologies, Kuban State University (branch in Slavyansk-on-Kuban), Slavyansk-on-Kuban, Russia

Oganesyan Marine Oganesovna, 2nd-year student in the field of Pedagogical Education, Social Studies and Economics, Kuban State University (branch in Slavyansk-on-Kuban), Slavyansk-on-Kuban, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.49.52.079

Кувшинов Михаил Сергеевич
Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)

Развитие сектора услуг в предпринимательской деятельности

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты развития сектора услуг в предпринимательской деятельности в условиях структурной трансформации экономики и усиления роли сервисной логики ведения бизнеса. Обосновано значение сектора услуг как самостоятельного фактора формирования добавленной стоимости, повышения устойчивости и конкурентоспособности предпринимательских структур. Проанализированы институциональные условия и механизмы развития предпринимательских услуг, а также особенности трансформации сервисных бизнес-моделей под воздействием цифровизации и становления сервисной экономики. Выявлены перспективные направления развития сектора услуг в предпринимательской деятельности, включая сервисизацию бизнеса, развитие цифровых и знаниеемких услуг, формирование предпринимательских экосистем и учет региональной специфики. Полученные результаты могут быть использованы при разработке мер государственной политики и инструментов поддержки предпринимательства, ориентированных на стимулирование устойчивого роста сектора услуг.

Ключевые слова: сектор услуг, предпринимательская деятельность, сервисная экономика, цифровизация, сервисизация бизнеса, предпринимательские экосистемы, институциональная среда, устойчивое развитие**.**

Kuvshinov Mikhail Sergeevich
South Ural State University (National Research University)

Development of the Service Sector in Entrepreneurship

Abstract. This article examines the theoretical and methodological aspects of developing the service sector in entrepreneurship amid the structural transformation of the economy and the growing role of service-based business practices. The importance of the service sector as an independent factor in generating added value and increasing the sustainability and competitiveness of entrepreneurial structures is substantiated. The article analyzes the institutional conditions and mechanisms for developing entrepreneurial services, as well as the specifics of the transformation of service business models under the influence of digitalization and the emergence of a service economy. Promising areas for the development of the service sector in entrepreneurship are identified, including the servitization of business, the development of digital and knowledge-intensive services, the formation of entrepreneurial ecosystems, and consideration of regional specifics. The results can be used in developing public policy measures and entrepreneurship support tools aimed at stimulating sustainable growth in the service sector.

Keywords: service sector, entrepreneurship, service economy, digitalization, business servitization, entrepreneurial ecosystems, institutional environment, sustainable development.

Введение

В современных условиях структурной трансформации экономики и усиления роли нематериальных факторов развития сектор услуг приобретает ключевое значение в формировании конкурентных преимуществ предпринимательских структур. Сдвиг от преимущественно производственной модели хозяйствования к сервисно-ориентированной

логике ведения бизнеса обусловлен ростом доли услуг в создании добавленной стоимости, занятости и формировании устойчивых цепочек взаимодействия с потребителями. Для предпринимательской деятельности услуги перестают выполнять вспомогательную функцию и все в большей степени становятся самостоятельным источником доходов, механизмом дифференциации и инструментом удержания клиентов в условиях насыщенных рынков и обострения конкурентной среды.

Актуальность исследования развития сектора услуг в предпринимательской деятельности определяется также углублением цифровизации, расширением платформенных бизнес-моделей и ускорением процессов сервисизации в традиционных отраслях экономики. Предпринимательские структуры вынуждены адаптироваться к новым форматам взаимодействия с рынком, встраивать сервисные компоненты в свои бизнес-модели, развивать клиент-ориентированные решения и повышать гибкость организационно-управленческих механизмов. При этом сохраняются институциональные и инфраструктурные ограничения, сдерживающие масштабирование сервисных моделей и формирование устойчивых экосистем услуг, что усиливает потребность в научно обоснованном осмыслении факторов и условий развития данного сектора.

Целью статьи является концептуальное осмысление закономерностей и направлений развития сектора услуг в предпринимательской деятельности в условиях структурных сдвигов и цифровой трансформации экономики. В рамках исследования предполагается выявить ключевые тенденции эволюции сервисных моделей предпринимательства, обосновать роль институциональной среды в стимулировании развития сектора услуг и определить перспективные векторы его дальнейшего расширения с позиций повышения устойчивости и результативности предпринимательских структур.

Теоретико-методологические основы анализа сектора услуг в предпринимательстве

Теоретико-методологические основы анализа сектора услуг в предпринимательстве формируются на стыке экономической теории услуг, теории предпринимательства и концепции сервисной экономики, что позволяет рассматривать услуги не только как особый вид экономической деятельности, но и как самостоятельный фактор развития предпринимательских структур. В современных условиях услуги выступают важнейшим элементом создания добавленной стоимости, формируя нематериальные активы предприятия, повышая ценность конечного продукта для потребителя и обеспечивая устойчивость рыночных позиций бизнеса. Предпринимательская деятельность в секторе услуг характеризуется высокой зависимостью от человеческого капитала, организационных компетенций, качества институциональной среды и уровня развития инфраструктуры взаимодействия с потребителями и партнерами [1].

Анализ сектора услуг в предпринимательстве опирается на системный, институциональный и эволюционный подходы, позволяющие выявлять закономерности его формирования и развития в динамике. Системный подход обеспечивает рассмотрение сектора услуг как совокупности взаимосвязанных видов предпринимательской активности, интегрированных в более широкую экономическую систему и включенных в цепочки создания ценности. Институциональный подход акцентирует внимание на роли формальных и неформальных институтов, регулирующих условия входа на рынки услуг, механизмы конкуренции и взаимодействия предпринимателей с государством и потребителями. Эволюционный подход позволяет интерпретировать развитие сектора услуг как процесс адаптации предпринимательских моделей к изменяющимся технологическим, рыночным и социальным условиям, в рамках которого формируются новые формы сервисных бизнес-моделей [8].

Существенное значение в теоретико-методологическом анализе имеет уточнение структуры сектора услуг в предпринимательской деятельности, включая деловые, инфраструктурные, финансовые, образовательные, цифровые и консалтинговые сервисы, а также сервисные компоненты, интегрированные в деятельность предприятий реального

сектора экономики. Такое расширительное понимание позволяет рассматривать услуги не только как самостоятельную отрасль, но и как межсекторный механизм повышения эффективности предпринимательства. В методическом плане это обусловливает целесообразность применения комплексных инструментов анализа, сочетающих макроэкономические и мезоэкономические оценки с микроуровневым анализом бизнес-моделей предпринимательских структур, что обеспечивает более полное раскрытие факторов и условий развития сектора услуг в предпринимательской деятельности [2].

Институциональные условия и механизмы развития сектора услуг в предпринимательстве

Развитие сектора услуг в предпринимательской деятельности в значительной степени детерминируется качеством институциональной среды, формирующей правила доступа на рынки, условия конкуренции и механизмы взаимодействия предпринимательских структур с государством, финансовыми институтами и потребителями. Формальные институты, представленные системой правового регулирования, налоговой и антимонопольной политикой, мерами государственной поддержки предпринимательства, задают рамки функционирования сервисных рынков и определяют уровень трансакционных издержек при запуске и масштабировании сервисных бизнес-моделей. Неформальные институты, включая деловые практики, нормы делового оборота и уровень доверия в предпринимательской среде, оказывают существенное влияние на устойчивость партнерских взаимодействий и скорость распространения инновационных форм оказания услуг [3].

Институциональные механизмы развития сектора услуг в предпринимательстве реализуются через инфраструктуру поддержки, включающую институты развития, бизнес-инкубаторы, акселерационные программы, центры компетенций и цифровые сервисы сопровождения предпринимателей. Данные механизмы способствуют снижению барьеров входа на рынки услуг, расширению доступа к финансовым и нефинансовым ресурсам, формированию предпринимательских компетенций в сфере сервисного бизнеса и повышению качества предоставляемых услуг. Важную роль играет согласованность мер экономической политики в части регулирования конкуренции, защиты прав потребителей и стимулирования спроса на сервисные решения со стороны корпоративного и государственного секторов, что формирует устойчивые рыночные ниши для предпринимательских услуг. Ограничениями институционального характера выступают фрагментарность регуляторных мер, асимметрия информации, административные барьеры и недостаточная координация участников предпринимательской экосистемы, что сдерживает темпы развития сектора услуг и снижает эффективность реализуемых механизмов поддержки.

Трансформация сектора услуг в условиях цифровизации и сервисной экономики

Трансформация сектора услуг в предпринимательской деятельности в условиях цифровизации отражает переход от традиционных форм сервисного взаимодействия к платформенно-ориентированным и гибридным бизнес-моделям, основанным на использовании цифровых технологий и данных как ключевого ресурса создания ценности. Распространение цифровых платформ, облачных решений, аналитических инструментов и дистанционных каналов взаимодействия с клиентами приводит к снижению трансакционных издержек, расширению географии предоставления услуг и росту масштабируемости предпринимательских сервисных решений. В рамках сервисной экономики услуги все в большей степени интегрируются в продуктовые предложения компаний реального сектора, формируя комплексные ценностные предложения, ориентированные на жизненный цикл продукта и долгосрочные отношения с потребителями.

Цифровизация изменяет структуру и содержание предпринимательских услуг, усиливая роль интеллектуальных и знаниеемких сервисов, а также повышая требования к качеству, скорости и персонализации обслуживания. Формирование цифровых экосистем

способствует кооперации предпринимательских структур с технологическими партнерами, институтами развития и потребителями, что ускоряет внедрение инновационных сервисных решений и расширяет возможности диверсификации предпринимательской деятельности. Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается новыми вызовами, связанными с ростом технологической и регуляторной неопределенности, дефицитом цифровых компетенций у предпринимателей и персонала, а также усилением конкурентного давления со стороны глобальных цифровых платформ. В совокупности данные процессы формируют новые контуры развития сектора услуг в предпринимательстве, в рамках которых конкурентоспособность предпринимательских структур все в большей степени определяется способностью интегрировать сервисную логику в бизнес-модели и эффективно использовать потенциал цифровых технологий для создания устойчивых источников дохода [4].

Перспективы и направления развития сектора услуг в предпринимательской деятельности

Перспективы развития сектора услуг в предпринимательской деятельности в современных условиях во многом определяются углублением структурных сдвигов в экономике, ростом доли нематериальных факторов создания стоимости и усилением роли сервисной логики в формировании конкурентных преимуществ бизнеса. Сектор услуг трансформируется из вспомогательного элемента предпринимательства в самостоятельный драйвер роста, обеспечивающий диверсификацию источников доходов, повышение устойчивости бизнес-моделей и укрепление долгосрочных отношений с потребителями. Расширение спектра предпринимательских услуг сопряжено с развитием знаниеемких, технологических и инфраструктурных сервисов, ориентированных на сопровождение ключевых бизнес-процессов предприятий реального сектора, а также на формирование новых рынков услуг в сфере консалтинга, цифровых решений, логистики, финансового посредничества и сопровождения инновационной деятельности [5].

Ключевыми направлениями дальнейшего развития сектора услуг в предпринимательской деятельности выступают углубление сервисизации производственных компаний, интеграция услуг в продуктовые предложения на основе принципов жизненного цикла, а также развитие платформенных и экосистемных форм организации предпринимательских сервисов. Усиливается значимость институциональной поддержки предпринимательских услуг, направленной на снижение барьеров входа на рынки, расширение доступа к финансовым и нефинансовым ресурсам, развитие человеческого капитала и предпринимательских компетенций в сфере сервисного бизнеса. Одновременно возрастает роль региональных факторов, определяющих специфику спроса на услуги, структуру предпринимательских ниш и возможности кооперации бизнеса с институтами развития и образовательными организациями. В долгосрочной перспективе устойчивость развития сектора услуг в предпринимательстве будет зависеть от способности предпринимательских структур адаптироваться к технологическим изменениям, формировать гибкие сервисные бизнес-модели и встраиваться в сетевые формы взаимодействия с партнерами и потребителями.

Представим в таблице 1 перспективы и основные направления развития сектора услуг в предпринимательской деятельности.

Таблица 1 - Перспективы и направления развития сектора услуг в предпринимательской деятельности[1]

Направление развития	Содержание направления	Ключевые эффекты для предпринимательства	Основные ограничения

[1] Составлено автором по результатам исследований.

Сервисизация бизнеса	Интеграция услуг в продуктовые предложения и сопровождение жизненного цикла продукта	Рост добавленной стоимости, повышение лояльности клиентов, диверсификация доходов	Дефицит сервисных компетенций, инерционность бизнес-моделей
Развитие цифровых сервисов	Масштабирование онлайн-услуг, платформенные форматы взаимодействия с клиентами и партнерами	Снижение трансакционных издержек, расширение рынков сбыта, рост доступности услуг	Технологические риски, регуляторная неопределенность
Формирование предпринимательских экосистем	Кооперация бизнеса, институтов развития и образовательных организаций	Ускорение инноваций, синергетический эффект, повышение устойчивости бизнеса	Недостаточная координация участников, фрагментарность инфраструктуры
Развитие знаниеемких услуг	Рост роли консалтинга, инжиниринга, образовательных и аналитических сервисов	Повышение инновационного потенциала, рост качества управленческих решений	Ограниченность человеческого капитала, кадровые дефициты
Региональная диверсификация услуг	Адаптация сервисных моделей к региональной специфике спроса и инфраструктуры	Расширение предпринимательских ниш, снижение территориальных диспропорций	Неравномерность социально-экономического развития регионов

Сводный анализ направлений развития сектора услуг в предпринимательской деятельности показывает, что наибольший потенциал формирования устойчивых источников роста связан с сервисизацией бизнеса и развитием цифровых сервисов, обеспечивающих повышение добавленной стоимости и масштабируемости предпринимательских моделей. Вместе с тем реализация данных направлений требует институциональной согласованности мер поддержки, целенаправленного развития человеческого капитала и снижения регуляторных и технологических барьеров. Формирование предпринимательских экосистем и развитие знаниеемких услуг выступают условиями долгосрочной конкурентоспособности сектора услуг, тогда как учет региональной специфики позволяет повысить адаптивность сервисных моделей и обеспечить более сбалансированное развитие предпринимательской деятельности в пространственном разрезе [6, 7].

Заключение

Выполненное исследование позволяет обосновать, что развитие сектора услуг в предпринимательской деятельности приобретает системообразующее значение в условиях структурной трансформации экономики, цифровизации и перехода к сервисно-ориентированным моделям ведения бизнеса. Сектор услуг выступает не только самостоятельным источником предпринимательского дохода, но и механизмом повышения устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности предпринимательских структур за счет интеграции сервисной логики в цепочки создания ценности. Показано, что

эффективность развития предпринимательских услуг в значительной степени определяется качеством институциональной среды, уровнем развития человеческого капитала и способностью бизнеса к использованию цифровых инструментов. Полученные выводы формируют теоретико-методологическую основу для дальнейших прикладных исследований и разработки мер экономической политики, ориентированных на стимулирование устойчивого роста сектора услуг в предпринимательской деятельности.

Список источников

1. Алексеева Н. И., Смирнова К. Д. Современные тенденции развития сферы услуг в Российской Федерации //Вестник Института экономических исследований. – 2023. – №. 2 (30). – С. 164-176.

2. Быкова О. Н., Смирнова А. А. Перспективы развития российского малого бизнеса в сфере услуг в кризисный период //Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2023. – Т. 33. – №. 6. – С. 941-947.

3. Нюренбергер Л. Б., Чистякова О. А., Шнорр Ж. П. Эволюция подходов к исследованию состояния и развития сферы услуг //Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 3. – С. 1603-1618.

4. Сидоров А. А. Развитие сферы услуг в условиях цифровой трансформации национальной экономики //Теоретическая и прикладная экономика. – 2021. – №. 1. – С. 39-47.

5. Такмашева И. В. Развитие малого и среднего предпринимательства России в условиях санкций //Московский экономический журнал. – 2023. – №. 4. – С. 222-239.

6. Чернавских Е. Н. Акселерация предпринимательских структур как особый комплекс специальных услуг //Human Progress. – 2022. – Т. 8. – №. 4. – С. 22.

7. Чернавских Е. Н., Головина А. Н. Методический подход к оценке неиспользуемого потенциала общественного сектора сферы услуг акселерации субъектов малого и среднего предпринимательства //Финансовый менеджмент. – 2025. – №. 1. – С. 283-290.

8. Шадиева Г. Совершенствование деятельности малого бизнеса и частного предпринимательства В Сфере Услуг: Теоретические Аспекты //Economic Development and Analysis. – Т. 3. – №. 9. – С. 456-463.

List of sources

1. Alekseeva N. I., Smirnova K. D. Current trends in the development of the service sector in the Russian Federation // Bulletin of the Institute of Economic Research. - 2023. - No. 2 (30). - P. 164-176.

2. Bykova O. N., Smirnova A. A. Prospects for the development of Russian small businesses in the service sector during the crisis // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". - 2023. - Vol. 33. - No. 6. - P. 941-947.

3. Nyurenberger L. B., Chistyakova O. A., Schnorr J. P. Evolution of approaches to the study of the state and development of the service sector // Economics, entrepreneurship and law. - 2025. - Vol. 15. - No. 3. – P. 1603-1618.

4. Sidorov A. A. Development of the service sector in the context of the digital transformation of the national economy // Theoretical and Applied Economics. – 2021. – No. 1. – P. 39-47.

5. Takmasheva I. V. Development of small and medium entrepreneurship in Russia under sanctions // Moscow Economic Journal. – 2023. – No. 4. – P. 222-239.

6. Chernavskikh E. N. Acceleration of entrepreneurial structures as a special set of specialized services // Human Progress. – 2022. – Vol. 8. – No. 4. – P. 22.

7. Chernavskikh E. N., Golovina A. N. Methodological approach to assessing the unused potential of the public sector of services for acceleration of small and medium-sized businesses // Financial management. – 2025. – No. 1. – P. 283-290.

8. Shadieva G. Improving the Activities of Small Business and Private Entrepreneurship in the Service Sphere: Theoretical Aspects // Economic Development and Analysis. – V. 3. – No. 9. – P. 456-463.

Сведения об авторе

Кувшинов Михаил Сергеевич, д.э.н., профессор, кафедра экономики и финансов, Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), Челябинск, Россия

Information about the author

Kuvshinov Mikhail Sergeevich, Doctor of Economics, Professor, Department of Economics and Finance, South Ural State University (National Research University), Chelyabinsk, Russia

УДК 338.432:339.564
DOI 10.26118/2782-4586.2026.41.64.080

Айтов Виталий Васильевич
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина
Ковалевский Владислав Владимирович
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина

Кооперация малых форм хозяйствования как инструмент расширения экспорта продукции АПК на рынки стран-партнёров в условиях трансформации внешнеторговой политики

Аннотация. В статье рассматриваются возможности интеграции малых форм хозяйствования в экспортно-ориентированные цепочки создания стоимости в агропромышленном комплексе в условиях переориентации внешнеторговых потоков Российской Федерации. На материалах Краснодарского края проанализировано современное состояние малых форм хозяйствования и их участие в формировании экспортного потенциала региона. Выявлены основные барьеры, препятствующие выходу мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей на внешние рынки. Проведена количественная оценка экспортного потенциала кооперативных объединений малых форм хозяйствования по ключевым товарным группам. Обоснованы направления развития кооперации, позволяющие повысить конкурентоспособность продукции малых хозяйств на рынках новых стран-партнёров. Предложена модель кооперативного экспортного хаба, обеспечивающего агрегирование товарных партий, их сертификацию и логистическое сопровождение.

Ключевые слова: малые формы хозяйствования, сельскохозяйственная кооперация, экспорт продукции АПК, Краснодарский край, внешнеторговая политика, экспортный потенциал, крестьянские (фермерские) хозяйства, кооперативный экспортный хаб.

Aitov Vitaly Vasilyevich
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin
Kovalevsky Vladislav Vladimirivich
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Cooperation of small-scale agricultural producers as a tool for expanding agri-food exports to partner countries under foreign trade policy transformation

Annotation. The article examines the possibilities of integrating small-scale agricultural producers into export-oriented value chains in the agro-industrial complex under the conditions of reorientation of Russia’s foreign trade flows. Based on the materials of the Krasnodar region, the current state of small-scale farming and its participation in forming the region’s export potential is analyzed. The main barriers preventing small agricultural producers from entering foreign markets are identified. A quantitative assessment of the export potential of cooperative associations of small-scale farms for key commodity groups is carried out. The directions for developing cooperation that can enhance the competitiveness of small farm products in the markets of new partner countries are substantiated. A model of a cooperative export hub providing aggregation of commodity lots, their certification, and logistics support is proposed.

Keywords: small-scale farming, agricultural cooperation, agri-food exports, Krasnodar region, foreign trade policy, export potential, peasant (farm) holdings, cooperative export hub.

Трансформация внешнеторговой архитектуры, обусловленная введением масштабных санкционных ограничений в 2022 году, поставила перед агропромышленным комплексом Российской Федерации задачу поиска альтернативных рынков сбыта. Особую актуальность данная проблема приобретает для южных регионов страны, где аграрный сектор занимает ведущее место в структуре валового регионального продукта. Краснодарский край, являясь крупнейшим аграрным регионом России, обеспечивает значительную долю экспорта зерна, масличных культур и продукции пищевой переработки, однако основными субъектами экспортной деятельности традиционно выступают крупные агрохолдинги и зернотрейдерные компании.

В то же время малые формы хозяйствования, включающие крестьянские (фермерские) хозяйства и личные подсобные хозяйства, вносят существенный вклад в производство ряда товарных групп, востребованных на зарубежных рынках. По данным территориального органа Росстата по Краснодарскому краю, в 2023 году доля малых форм хозяйствования в валовом производстве овощей составила 67,4%, плодов и ягод — 78,2%, мёда — 91,3%. Вместе с тем участие мелких товаропроизводителей в экспортной деятельности остаётся незначительным, что обусловлено рядом институциональных, логистических и финансовых барьеров.

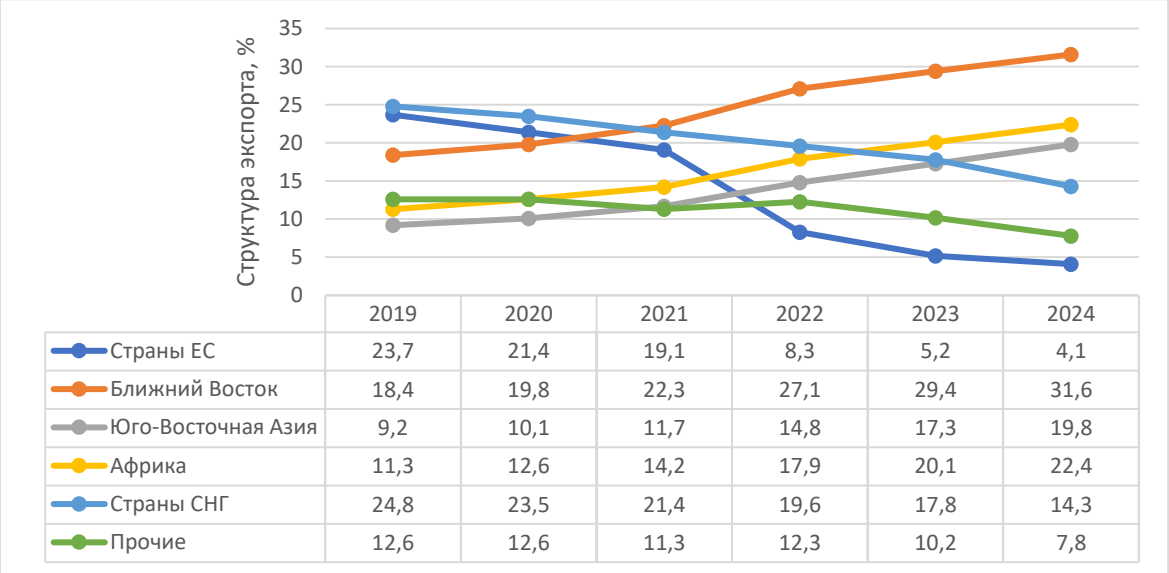
Кооперация представляет собой один из наиболее эффективных механизмов преодоления ограничений масштаба, характерных для малых форм хозяйствования. Мировая практика свидетельствует о том, что кооперативные объединения позволяют мелким фермерам получить доступ к каналам международной торговли за счёт формирования крупных товарных партий, снижения удельных транзакционных издержек и обеспечения соответствия продукции требованиям стран-импортёров. Однако в российских условиях механизмы встраивания кооперативных структур в экспортные цепочки остаются недостаточно исследованными.

Целью исследования является обоснование направлений развития кооперации малых форм хозяйствования для расширения экспорта продукции АПК Краснодарского края в условиях переориентации внешнеторговых потоков.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики и её территориального органа по Краснодарскому краю, материалы Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края, статистические сборники Федеральной таможенной службы за период 2019—2024 годов, а также результаты анкетирования 86 глав крестьянских (фермерских) хозяйств, проведённого авторами в четырёх муниципальных районах Краснодарского края (Тимашевский, Славянский, Крымский, Абинский) в 2024 году.

В процессе исследования были применены методы статистического анализа, структурно-динамического анализа, сравнительного анализа, а также экспертных оценок. Для количественной оценки экспортного потенциала кооперативных объединений использовался метод сценарного моделирования, позволяющий учесть различные варианты консолидации товарных объёмов и их соответствия минимальным требованиям экспортных контрактов.

Переориентация внешнеторговых потоков аграрной продукции Краснодарского края за период 2019—2024 годов характеризуется существенным перераспределением географической структуры поставок. Данные таможенной статистики свидетельствуют о сокращении доли стран Европейского союза с 23,7% в 2019 году до 4,1% в 2024 году при одновременном увеличении доли стран Ближнего Востока (с 18,4% до 31,6%), Юго-Восточной Азии (с 9,2% до 19,8%) и Африки (с 11,3% до 22,4%). Общий объём экспорта продукции АПК региона в стоимостном выражении вырос с 3,28 млрд долл. в 2019 году до 4,57 млрд долл. в 2024 году, что подтверждает эффективность стратегии диверсификации рынков сбыта.



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Страны ЕС	23,7	21,4	19,1	8,3	5,2	4,1
Ближний Восток	18,4	19,8	22,3	27,1	29,4	31,6
Юго-Восточная Азия	9,2	10,1	11,7	14,8	17,3	19,8
Африка	11,3	12,6	14,2	17,9	20,1	22,4
Страны СНГ	24,8	23,5	21,4	19,6	17,8	14,3
Прочие	12,6	12,6	11,3	12,3	10,2	7,8

Рисунок 1 — Географическая структура экспорта продукции АПК Краснодарского края, %

Источник: составлено авторами по данным Федеральной таможенной службы

Приведённые данные наглядно демонстрируют масштаб географической перестройки: за пять лет совокупная доля стран Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки увеличилась с 38,9% до 73,8%, то есть практически удвоилась. Указанные рынки предъявляют спрос не только на зерновые культуры, но и на плодоовощную продукцию, мёд, орехи, сухофрукты, специи — товарные группы, в производстве которых малые формы хозяйствования занимают доминирующее положение.

По состоянию на начало 2024 года в Краснодарском крае зарегистрировано 14 287 крестьянских (фермерских) хозяйств и 867,4 тыс. личных подсобных хозяйств. Средний размер земельного участка КФХ составляет 42,8 га, что значительно ниже среднего показателя по сельскохозяйственным организациям (1 847 га). Несмотря на сравнительно небольшие масштабы производства, малые формы хозяйствования обеспечивают существенную долю в валовом производстве ряда товарных групп, имеющих высокий экспортный потенциал (таблица 1).

Таблица 1. Доля малых форм хозяйствования в производстве экспортно-значимых товарных групп в Краснодарском крае, 2024 г.

Товарная группа	**Валовое производство, тыс. т**	**Доля МФХ, %**	**Объём производства МФХ, тыс. т**
Овощи открытого грунта	1 247,6	67,4	840,9
Плоды и ягоды	482,3	78,2	377,2
Мёд	8,7	91,3	7,9
Орехи (грецкий, фундук)	12,4	84,6	10,5
Эфиромасличные культуры	4,2	62,1	2,6
Бахчевые культуры	187,9	71,8	134,9

Источник: рассчитано авторами по данным Краснодарстата

Данные таблицы 1 свидетельствуют о значительном производственном потенциале малых форм хозяйствования в товарных группах, которые пользуются растущим спросом на рынках стран-партнёров. В частности, совокупный объём производства овощей

открытого грунта, плодов и ягод, орехов в малых хозяйствах превышает 1,2 млн тонн, что формирует значительную ресурсную базу для наращивания экспорта. [8]

Результаты анкетирования глав крестьянских (фермерских) хозяйств позволили выявить и ранжировать основные факторы, препятствующие выходу мелких товаропроизводителей на внешние рынки (таблица 2).

Таблица 2. Барьеры участия КФХ в экспортной деятельности (результаты анкетирования, n = 86)

Барьер	**Доля респондентов, отметивших барьер, %**	**Ранг значимости**
Малый объём товарной партии	89,5	1
Отсутствие международных сертификатов качества	83,7	2
Высокая стоимость логистики	79,1	3
Отсутствие информации о зарубежных рынках	72,1	4
Сложность таможенного оформления	68,6	5
Валютные и платёжные риски	54,7	6
Языковой барьер	47,7	7

Источник: составлено авторами по результатам анкетирования

Наиболее значимым барьером оказался малый объём товарной партии: 89,5% опрошенных фермеров указали, что не способны самостоятельно сформировать партию, отвечающую минимальным требованиям экспортного контракта. Среднестатистическое крестьянское (фермерское) хозяйство Краснодарского края производит около 18,5 тонны плодов и ягод в год, тогда как минимальный объём экспортной партии для рынков Ближнего Востока составляет, как правило, не менее 20 тонн в контейнерной отгрузке. Данное обстоятельство делает кооперацию не просто желательной, а объективно необходимой формой организации экспортной деятельности малых хозяйств.

Для количественной оценки экспортного потенциала кооперативных объединений малых форм хозяйствования был использован метод сценарного моделирования. Расчёт проводился на основе следующих параметров: средний объём товарного производства одного КФХ по каждой товарной группе, коэффициент товарности (доля продукции, направляемой на реализацию), предполагаемый уровень кооперационного охвата (доля КФХ, вовлечённых в кооперативные объединения) и среднерыночные экспортные цены на рынках стран-партнёров.

Экспортный потенциал (ЭП) рассчитывался по формуле:

$$ЭП = N \times Qср \times Кт \times Кк \times Рэксп ,$$

где N — количество КФХ, специализирующихся на производстве данной товарной группы; Qср — средний объём товарного производства одного КФХ, тонн; Кт — коэффициент товарности; Кк — коэффициент кооперационного охвата; Рэксп — средняя экспортная цена, долл./тонну.

Для базового сценария были приняты следующие значения коэффициента кооперационного охвата: пессимистический — 0,10; базовый — 0,25; оптимистический — 0,40. Коэффициент товарности принят на уровне 0,72 (среднее значение по данным анкетирования). Результаты расчётов по базовому сценарию представлены в таблице 3.

Таблица 3. Оценка экспортного потенциала кооперативных объединений КФХ Краснодарского края (базовый сценарий, Кк = 0,25)

Товарная группа	**Число КФХ**	**Qср, т**	**Рэксп, $/т**	**Объём экспорта, тыс. т**	**Стоимость, млн долл.**	**Стоимость, млн руб.***
Овощи	4 120	46,2	285	34,3	9,78	889,9
Плоды и ягоды	2 870	18,5	520	9,6	4,97	452,3
Мёд	1 940	0,58	3 200	0,20	0,65	59,2
Орехи	860	1,74	4 800	0,27	1,29	117,4
Эфиромасличные	340	1,09	7 500	0,07	0,50	45,5
Итого	**10 130**	**—**	**—**	**44,4**	**17,19**	**1 564,3**

** Пересчёт по среднему курсу 2024 г.: 1 долл. = 91,0 руб. Источник: рассчитано авторами*

Результаты расчётов показывают, что даже при базовом сценарии кооперационного охвата (25% КФХ) совокупный экспортный потенциал кооперативных объединений составляет 44,4 тыс. тонн продукции общей стоимостью 17,19 млн долларов (1 564,3 млн рублей). При оптимистическом сценарии (40% КФХ) данный показатель возрастает до 71,0 тыс. тонн стоимостью 27,5 млн долларов. Наибольший вклад в стоимостном выражении обеспечивают овощная и плодово-ягодная продукция, что объясняется значительными объёмами производства и стабильным спросом на рынках стран Ближнего Востока.

Для верификации полученных результатов был проведён расчёт удельных транзакционных издержек экспорта при различных формах организации деятельности. Установлено, что объединение в кооператив численностью от 15 КФХ позволяет снизить удельные транзакционные издержки экспорта на 34,7% за счёт распределения постоянных затрат на сертификацию, таможенное оформление и логистику на больший объём продукции. При увеличении численности кооператива до 30 хозяйств экономия достигает 48,2%, однако дальнейшее укрупнение не приводит к существенному снижению издержек вследствие роста координационных затрат.

На основании проведённого анализа предлагается организационно-экономическая модель кооперативного экспортного хаба, представляющего собой интегрированную структуру, обеспечивающую полный цикл экспортной деятельности кооперативных объединений малых форм хозяйствования. Модель предполагает создание на базе муниципальных районов координационных центров, реализующих следующие функции: агрегирование товарных партий от отдельных КФХ до объёмов, соответствующих требованиям экспортных контрактов; обеспечение сертификации продукции по стандартам стран-импортёров (халяль-сертификация для стран Ближнего Востока, фитосанитарные сертификаты, сертификаты органического производства); организация предпродажной подготовки, включая сортировку, калибровку, упаковку и маркировку; логистическое сопровождение экспортных отгрузок через порты Новороссийск и Тамань; информационно-аналитическое обеспечение, включая мониторинг конъюнктуры целевых рынков и поиск покупателей.

Предварительная оценка экономической эффективности создания кооперативного экспортного хаба на примере Тимашевского района Краснодарского края показала, что при объединении 28 КФХ, специализирующихся на производстве плодоовощной продукции, совокупные инвестиционные затраты на организацию хаба составляют 47,8 млн рублей, в том числе оборудование для сортировки и упаковки — 22,4 млн рублей, холодильные мощности — 15,6 млн рублей, сертификация и оборотные средства — 9,8 млн рублей. Расчётная выручка от экспорта при выходе на проектную мощность (второй год функционирования) составляет 86,4 млн рублей, операционная прибыль — 12,7 млн рублей, срок окупаемости — 3,8 года.

Важным условием жизнеспособности предлагаемой модели является государственная поддержка, которая может быть реализована в рамках действующих

программ. Субсидирование части затрат на сертификацию (до 50%) по линии регионального проекта «Экспорт продукции АПК» позволяет сократить срок окупаемости до 2,6 года. Кроме того, кооперативные объединения получают возможность воспользоваться механизмами льготного кредитования АО «Россельхозбанк» и АО «МСП Банк» для финансирования экспортных операций.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Трансформация географической структуры экспорта продукции АПК Краснодарского края в пользу стран Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки создаёт новые возможности для малых форм хозяйствования, специализирующихся на производстве плодоовощной продукции, мёда, орехов и эфиромасличных культур — товарных групп, пользующихся растущим спросом на указанных рынках.

Малые формы хозяйствования Краснодарского края обладают значительным производственным потенциалом: их совокупный объём производства экспортно-значимых товарных групп превышает 1,3 млн тонн. Однако реализация данного потенциала сдерживается комплексом барьеров, ключевым из которых является невозможность самостоятельного формирования товарных партий, соответствующих требованиям экспортных контрактов.

Количественная оценка экспортного потенциала кооперативных объединений КФХ показала, что при кооперационном охвате 25% хозяйств совокупный экспорт может составить 44,4 тыс. тонн стоимостью 17,19 млн долларов. Объединение в кооператив численностью от 15 хозяйств обеспечивает снижение удельных транзакционных издержек экспорта на 34,7%.

Предложенная модель кооперативного экспортного хаба, реализующего функции агрегирования, сертификации, предпродажной подготовки и логистического сопровождения, обеспечивает комплексное решение проблемы доступа малых форм хозяйствования к каналам международной торговли. Расчётный срок окупаемости при государственной поддержке составляет 2,6 года, что свидетельствует об экономической целесообразности реализации предлагаемой модели.

Список источников

1. О развитии сельского хозяйства: федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (ч. 1). Ст. 27.

2. О сельскохозяйственной кооперации: федеральный закон от 08.12.1995 № 193-ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Собрание законодательства РФ. 1995. № 50. Ст. 4870.

3. Об утверждении федерального проекта «Экспорт продукции АПК»: паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).

4. Алтухов А. И. Зерновое хозяйство и продовольственная безопасность России // АПК: экономика, управление. 2022. № 3. С. 4–16.

5. Барсукова С. Ю., Коробкова В. А. Малые формы хозяйствования в агропродовольственном комплексе: структурные сдвиги и институциональные условия // Вопросы экономики. 2023. № 8. С. 118–134.

6. Буздалов И. Н. Кооперация в аграрном секторе: теория, мировой опыт, российские реалии. Москва: Наука, 2021. 312 с.

7. Воронов А. А., Кириченко Е. В. Экспортный потенциал агропромышленного комплекса Юга России: оценка и перспективы // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 2. С. 487–501.

8. Гатаулина Е. А. Тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств в современной России // Никоновские чтения. 2022. № 27. С. 87–90.

9. Емельянов А. М. Кооперативное движение в сельском хозяйстве: исторический опыт и современные вызовы // Аграрная Россия. 2023. № 4. С. 34–42.

10. Кузнецов В. В., Маркарян В. Р. Инструменты государственной поддержки экспорта продукции малых форм хозяйствования АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 6. С. 56–63.

11. Петриков А. В. Новые направления аграрной политики в контексте структурной трансформации экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 1. С. 2–10.

12. Рау В. В. Агропромышленный экспорт России: тенденции и возможности наращивания // Проблемы прогнозирования. 2023. № 5. С. 103–114.

13. Узун В. Я. Аграрная реформа в России: мифы и реальность. Москва: ВИАПИ им. А. А. Никонова, 2022. 428 с.

14. Шагайда Н. И. Институциональные факторы развития малых форм хозяйствования в АПК: региональный аспект // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2023. № 9. С. 18–27.

15. Bijman J., Iliopoulos C. Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization // Annals of Public and Cooperative Economics. 2014. Vol. 85, no. 4. P. 497–508.

16. Grashuis J., Su Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude // Annals of Public and Cooperative Economics. 2019. Vol. 90, no. 1. P. 77–102.

17. Valentinov V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective // Journal of Institutional Economics. 2007. Vol. 3, no. 1. P. 55–69.

Сведения об авторах

Айтов Виталий Васильевич, аспирант, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Ковалевский Владислав Владимирович, аспирант, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Information about the authors

Aitov Vitaly Vasilyevich, Postgraduate Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Kovalevsky Vladislav Vladimirovich, Postgraduate Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

УДК 336.86:631.1(470.620)
DOI 10.26118/2782-4586.2026.20.45.081

Дробязко Никита Сергеевич
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина
Зонов Артем Александрович
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина
Голованёв Аркадий Валерьевич
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Налоговые особенности и их влияние на результативность налогового менеджмента в аграрной отрасли Краснодарского края

Аннотация. В статье рассматриваются налоговые характеристики и то, как они влияют на эффективность управления налогами в сельскохозяйственной отрасли Краснодарского края. Рассматриваются основные налоговые режимы, такие как УСН, ЕСХН и патентные системы, а также их преимущества, предпосылки для использования и роль, которую региональные условия играют в обеспечении финансовой стабильности сельскохозяйственных предприятий. Учитывается влияние государственного финансового управления на сельскохозяйственный сектор с помощью системы ГРБС, а также динамика исполнения регионального бюджета, налоговых поступлений и эффективность применения специальных налоговых режимов. Сделан вывод о том, что грамотное управление налоговыми потоками обеспечивает высокий уровень собираемости, стимулирует инвестиции и повышает рентабельность, при этом адаптивный подход к бюджетным колебаниям является ключевым фактором устойчивого развития отрасли.

Ключевые слова: налоговый менеджмент, аграрная отрасль, Краснодарский край, ЕСХН, УСН, бюджет, финансовая устойчивость.

Drobiazko Nikita Sergeevich
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin
Zonov Artyom Aleksandrovich
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin
Golovanev Arkady Valerievich
Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin

Tax features and their impact on the effectiveness of tax management in the agricultural sector of the Krasnodar territory

Annotation. The article discusses tax characteristics and how they affect the effectiveness of tax management in the agricultural sector of the Krasnodar Territory. The main tax regimes such as the USN, ESCN and patent systems are considered, as well as their advantages, prerequisites for use and the role that regional conditions play in ensuring the financial stability of agricultural enterprises. The impact of state financial management on the agricultural sector through the GRBS system is taken into account, as well as the dynamics of regional budget execution, tax revenues and the effectiveness of special tax regimes. It is concluded that proper management of tax flows ensures a high level of collection, stimulates investment and increases profitability, while an adaptive approach to budget fluctuations is a key factor in the sustainable development of the industry.

Keywords: tax management, agricultural sector, Krasnodar Territory, ESCN, USN, budget, financial stability**.**

Одним из важных компонентов конкурентоспособности и финансовой стабильности сельскохозяйственных предприятий является эффективное управление налогами. В современную эпоху сельскохозяйственная отрасль Краснодарского края сталкивается с рядом проблем, таких как изменение цен на сельскохозяйственную продукцию, изменения в правовой системе и использование цифровых технологий для налогового администрирования [2].

В сельскохозяйственной отрасли налоговый менеджмент представляет собой совокупность правовых, организационных и финансовых стратегий, направленных на максимизацию налоговых обязательств компании при соблюдении действующего законодательства [4]. На финансовые показатели и инвестиционную привлекательность сельскохозяйственных организаций большое влияние оказывают особенности налоговой структуры в Российской Федерации, а также местные льготы.

Региональные особенности агропромышленного комплекса, такие как доступность инфраструктуры, инвестиционные возможности и поддержка малого и среднего бизнеса, создают особые условия для применения налоговых режимов. Фермеры могут снизить свое налоговое бремя и повысить рентабельность производства, используя специальные налоговые режимы, такие как ЕСХН (единый сельскохозяйственный налог), УСН (упрощенная система налогообложения) и патентный режим. Однако соблюдение требований законодательства, надлежащее планирование платежей и управление налоговыми рисками тесно связаны с тем, насколько успешным является налоговое администрирование [1].

Основные аспекты налогового менеджмента в сельскохозяйственном секторе Краснодарского края представлены в таблице 1, в которой также представлены преимущества уникальных режимов, влияние местных условий и налоговые риски, что позволяет оценить потенциал предприятий и местной экономики.

Согласно обзору практики налогового администрирования сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края, специальные налоговые режимы являются полезным инструментом повышения финансовой стабильности и прибыльности сельскохозяйственного сектора. ЕСХН и УСН обладают значительными преимуществами, которые стимулируют инвестиции и рост производства, но при этом предъявляют строгие требования к соблюдению условных обязательств и управлению налоговыми рисками.

На эффективность налогового менеджмента также влияют такие региональные особенности, как удаленность инфраструктуры и доступность инвестиций [6]. В целом сельскохозяйственные предприятия способны поддерживать высокий уровень рентабельности, обеспечивая при этом стабильные налоговые поступления в бюджет Краснодарского края благодаря рациональному использованию налоговых инструментов и учету региональных особенностей.

Таблица 1 – Особенности налогового менеджмента сельского хозяйства в Краснодарском крае

Аспект	Содержание	Комментарий
Основные налоговые режимы	ЕСХН (единый сельскохозяйственный налог); УСН (упрощенная система налогооблоажения); патентные режимы; ОСНО	ЕСХН предоставляет льготы по налогу на прибыль и НДС для аграриев, снижает налоговое бремя по сравнению с общей системой.
Преимущества ЕСХН	Сниженная налоговая база; учёт расходов и доходов в расчёте налога	Повышает рентабельность сельхозпроизводителей; стимулирует сельскохозяйственное производство.

Требования к применению спецрежимов	Строгие критерии доходов, виды деятельности и т.п.	Налоговый менеджмент требует точного соблюдения условий, чтобы сохранить льготы.
Роль региональных условий	Удалённость инфраструктуры; доступ к инвестициям; поддержка МСП	Согласно исследованиям, регионы агропромышленного комплекса (в т.ч. Краснодарский край) обладают налоговым потенциалом, но инфраструктурные барьеры сдерживают инвестиции.
Налоговая нагрузка и структура платежей	Значительная доля спецрежимов и пониженных ставок	Позволяет аграриям удерживать более высокую долю дохода, но требует грамотного планирования налогов.
Налоговые риски	Ошибки планирования, нарушение условий спецрежимов	Налоговый менеджмент должен включать управление рисками и корректное ведение учёта.
Налоговый потенциал региона	Высокий потенциал для развития АПК	Агропромышленные регионы с развитой системой менеджмента могут обеспечить устойчивые поступления в бюджет.

Исполнение бюджета Краснодарского края напрямую влияет на возможности налогового менеджмента в аграрном секторе и отражает общую финансовую динамику региона. Помимо прочего, налоговые поступления от сельскохозяйственного бизнеса формируют доходную часть бюджета, в то время как государственные программы по развитию агропромышленного комплекса и инвестиционные проекты формируются в расходной части [7]. Оценить стабильность финансовых потоков и точно определить периоды дефицита или профицита, которые могут оказать влияние на подход к налоговому планированию и распределению ресурсов в сельскохозяйственном секторе, возможно, проанализировав динамику исполнения бюджета на 2020-2025 гг. на рисунке 1.

Динамика исполнения бюджета Краснодарского края показывает колебания между дефицитом и профицитом. В 2020 г. наблюдался дефицит в размере 0,94 млрд руб., что указывает на ограниченные финансовые ресурсы региона. В 2021 г. бюджет был профицитным (+39,37 млрд руб.), а в 2022 г. профицит составил +10,9 млрд руб., что создало более благоприятные условия для финансирования аграрного сектора [3].

В 2023 г. баланс практически выровнялся (+0,87 млрд руб.), однако уже в 2024 году возник дефицит -20,54 млрд руб., а в 2025 г. дефицит увеличился до -42,54 млрд руб., что может ограничивать возможности региона по стимулированию сельскохозяйственных предприятий и снижать налоговые преференции.

Таким образом, анализ исполнения бюджета демонстрирует необходимость адаптивного налогового менеджмента, учитывающего колебания доходов и расходов, для сохранения финансовой устойчивости аграрных организаций Краснодарского края [8].

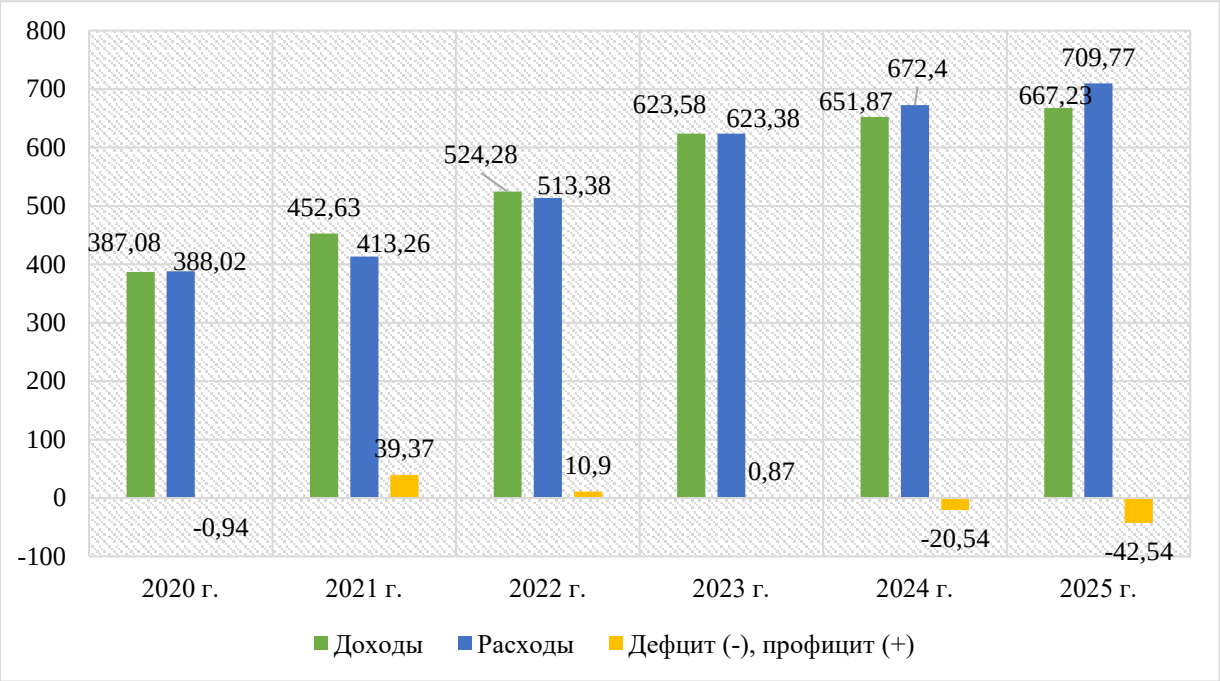
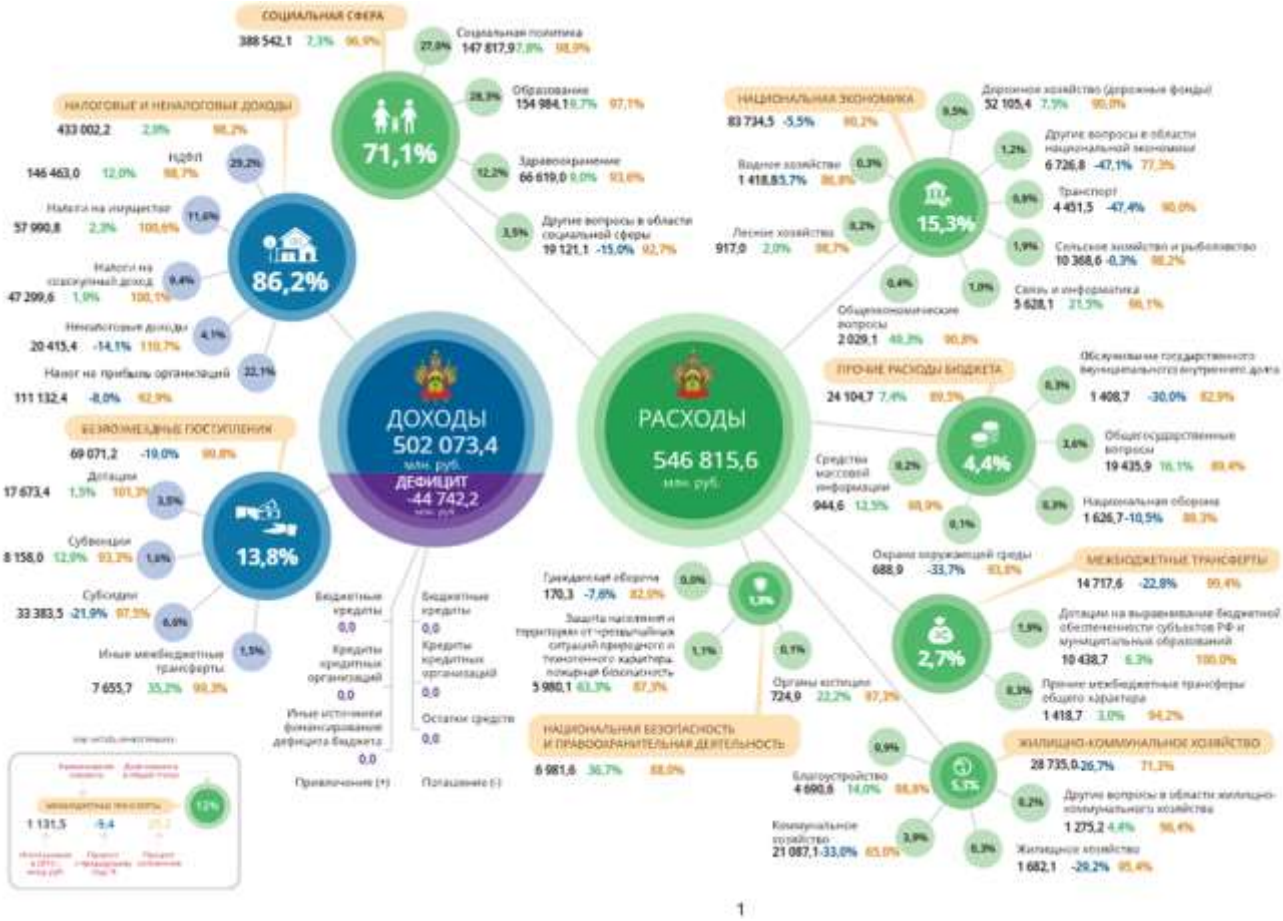


Рисунок 1 – Динамика исполнения бюджета Краснодарского края, млрд руб., 2020-2025 гг. [2]

Рисунок 2 демонстрирует структуру исполнения бюджета Краснодарского края за 2025 г., включая доходы, расходы и дефицит. Для аграрного сектора региона эта информация имеет особое значение, так как налоговые поступления от сельского хозяйства формируют значительную долю доходной базы, а расходы бюджета определяют уровень государственной поддержки отрасли [9].

Исполнение регионального бюджета определяется доходами в размере 502,1 млрд руб. и расходами в размере 546,8 млрд руб., что приводит к дефициту в размере 44,7 млрд руб.. Примерно 1,9% всех бюджетных расходов, или 10,4 млрд руб., пришлось на сельское хозяйство и рыбоводство, что свидетельствует о довольно высоком уровне поддержки промышленности, это означает, что сельскохозяйственные предприятия могут эффективно использовать трансферты и субсидии из регионального бюджета для снижения налоговой нагрузки и повышения прибыльности за счет соответствующего внедрения ЕСХН, УСН и других льготных режимов [1].

Однако, чтобы сохранить финансовую стабильность и гарантировать рост производства, аграрии должны рассчитывать налоги с учетом любых корректировок государственных платежей и субсидий в связи с общим дефицитом бюджета.



Для оценки эффективности налогового менеджмента в различных секторах экономики Краснодарского края за 2025 г. проведён анализ начисленных и фактически поступивших налоговых платежей, уровней собираемости налогов, а также доли поступлений по федеральным, региональным и специальным налоговым режимам, включая страховые взносы в таблице 2.

По итогам 2025 года в целом по Краснодарскому краю начислено к уплате 585,7 млрд руб., из которых фактически поступило 548,9 млрд руб., что соответствует уровню собираемости 93,7 %.

Сельское хозяйство начислило к уплате 25,3 млрд руб., а поступило 22,57 млрд руб., что даёт уровень собираемости 89,2 %, что несколько ниже среднего по краю. Основной вклад в поступления по спецрежимам внесли ЕСХН (3,75 млрд руб.) и УСН (0,98 млрд руб.), демонстрируя эффективность использования льготных налоговых режимов в аграрном секторе [3].

Фактические поступления страховых взносов в сельском хозяйстве составили 15,95 млрд руб., что отражает значимость этих платежей для бюджета и социального обеспечения работников отрасли.

Отрицательные значения поступлений по обрабатывающим производствам (-998 091 тыс. руб. и -8 275 608 тыс. руб.) объясняются возвратом переплаченных налогов, зачётами по предыдущим периодам или корректировками отчетности. Такие показатели не отражают реальный «отток» средств из бюджета, а свидетельствуют о проведении бухгалтерских и налоговых операций, корректирующих налоговую базу за прошлые годы.

Анализ показывает, что налоговый менеджмент в аграрном секторе Краснодарского края позволяет сохранять высокий уровень собираемости налогов и эффективно использовать специальные налоговые режимы для снижения налогового бремени, несмотря на некоторые отставания от среднего уровня по региону [5].

Таблица 2 – Оценка результативности налогового менеджмента по видам экономической деятельности в Краснодарском крае (тыс. руб.), 2025 г. [3]

Показатель	Всего по краю	Сельское хозяйство (А 01–03)	Добыча полезных ископаемых (В 05–09)	Обрабатывающие производства (С 10–33)
Начислено к уплате в консолидированный бюджет РФ	585 742 184	25 305 984	22 701 601	1 015 688
Поступило в консолидированный бюджет РФ	548 936 127	22 572 321	20 885 747	-998 091
Уровень собираемости, %	93,7 %	89,2 %	92,0 %	—
Поступило федеральных налогов	428 527 864	16 217 754	19 349 534	-8 275 608
в том числе налог на прибыль	155 088 274	3 931 865	1 534 276	21 230 277
НДС	123 297 516	3 339 371	5 317 322	-18 510 283
НДПИ	12 847 516	0	11 067 174	187 383
Поступило региональных налогов	42 547 192	881 800	1 318 192	2 870 231
Поступило по спецрежимам	63 379 734	4 765 421	37 471	3 377 557
в том числе ЕСХН	3 792 803	3 746 611	0	2 285
УСН	51 686 165	976 434	37 271	3 241 790
Страховые взносы поступило	306 276 085	15 945 700	1 760 635	26 917 522

Стабильные поступления в консолидированный бюджет, которые используются для финансирования государственных инициатив, способствующих социально-экономическому развитию, гарантируются эффективным налоговым администрированием. Сельскому хозяйству уделяется особое внимание в Краснодарском крае, поскольку оно является стратегически важной отраслью для региона, гарантирует продовольственную безопасность и создает рабочие места [8]. Средства от налогов и специальных сборов используются для стимулирования сельского хозяйства, развития сельских территоорий, сохранения окружающей среды и воспроизводства природных ресурсов, поскольку налоговые потоки управляются грамотно.

В таблице 3 представлена подробная информация об исполнении государственной программы Краснодарского края в области сельского хозяйства. Эффективный налоговый менеджмент Краснодарского края в 2025 году обеспечил стабильные поступления, направляемые на поддержку стратегически важных направлений, включая сельское хозяйство и развитие сельских территорий. Так, в рамках государственных программ исполнение составило: «Развитие сельского хозяйства» – 10 423,3 млн руб. (98,2% к плану), «Комплексное развитие сельских территорий» – 401,9 млн руб. (98,9%), «Охрана окружающей среды и лесное хозяйство» – 3 003,3 млн руб. (97,2%), что демонстрирует высокую степень реализации плановых показателей [3].

Данные подтверждают, что грамотное управление налоговыми потоками позволяет не только сохранять высокий уровень собираемости налогов, но и эффективно направлять

средства на финансирование приоритетных программ. При этом темп роста финансирования по большинству программ близок к прошлогоднему уровню или превышает его (114,7% по развитию сельских территорий), что свидетельствует о стабильной и рациональной финансовой поддержке аграрного сектора [1].

Таблица 3 – Государственные программы Краснодарского края, связанные с сельским хозяйством, 2025 г. [2]

№	Государственная программа	Исполнение за 2025 г., млн руб.	% исполнения к плану	Темп роста к 2024 г., %
1	Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия	10 423,3	98,2%	99,8%
2	Комплексное развитие сельских территорий	401,9	98,9%	114,7%
3	Охрана окружающей среды, воспроизводство и использование природных ресурсов, развитие лесного хозяйства	3 003,3	97,2%	98,5%

Эффективный финансовый менеджмент государственных органов является важным инструментом обеспечения устойчивого развития региона и рационального использования бюджетных средств. В Краснодарском крае оценка качества управления финансами проводится по системе рейтинга главных распорядителей бюджетных средств (ГРБС), который отражает эффективность планирования, исполнения и контроля бюджетных ресурсов в подведомственных органах [9]. Рейтинг позволяет выявлять сильные и слабые стороны финансового управления, а также определять направления для повышения прозрачности и эффективности работы государственных органов.

Таблица 3 показывает динамику рейтинга ГРБС Краснодарского края. По итогам 2024 года наилучшие показатели финансового менеджмента показало Министерство финансов КК – 94,57 балла, сохранив место в рейтинге (6-е) и продемонстрировав рост +6,9 балла по сравнению с 2022 годом. Серьёзное снижение рейтинга наблюдается у Министерства сельского хозяйства КК – 74,41 балла, что привело к падению с 9-го на 33-е место (-17,1 балла к 2023 году, -8,89 к 2022 году), что указывает на ухудшение финансового менеджмента в аграрном секторе. Значительные изменения также отмечены у Министерства транспорта КК (-12,35 балла) и Министерства ТЭК и ЖКХ КК (-8,83 балла), тогда как Министерство промышленной политики КК улучшило свои показатели (88,62 балла, +8,81 к 2022 году) [3].

В целом динамика рейтинга ГРБС показывает, что несмотря на сильные позиции некоторых министерств, ряд ключевых отраслевых органов, включая сельское хозяйство и транспорт, требует усиления финансового менеджмента для повышения эффективности расходования бюджетных средств.

Таблица 3– Динамика рейтинга ГРБС по оценке качества финансового менеджмента, 2022-2024 гг. [2]

ГРБС	2022	2023 (место)	2024 (место)	Изменение 2024 к 2023 гг.	Изменение 2024 к 2022 гг.
Министерство финансов КК	87,67 (7)	94,12 (6)	94,57 (6)	0,45	6,90

Министерство экономики КК	83,49 (12)	89,52 (11)	89,47 (14)	-0,05	5,98
Министерство сельского хозяйства КК	83,30 (15)	91,51 (9)	74,41 (33)	-17,10	-8,89
Министерство промышленной политики КК	79,81 (24)	89,60 (10)	88,62 (15)	-0,98	8,81
Министерство транспорта КК	64,44 (41)	81,99 (23)	69,64 (35)	-12,35	5,20
Министерство ТЭК и ЖКХ КК	88,65 (10)	87,92 (14)	79,09 (26)	-8,83	-9,56
Министерство здравоохранения КК	79,68 (24)	81,47 (24)	78,36 (27)	-3,11	-1,32
Министерство образования КК	79,11 (26)	82,81 (21)	81,79 (23)	-1,02	2,68

На основе анализа эффективности налогового и финансового менеджмента в Краснодарском крае, включая результаты по сбору налогов, исполнению бюджетных программ и рейтингу ГРБС, выделены ключевые направления совершенствования налогового менеджмента [7]. Эти меры направлены на повышение собираемости налогов, снижение задолженности и усиление контроля, что обеспечит стабильное финансирование стратегически важных отраслей и рациональное использование бюджетных средств. Рисунок 3 иллюстрирует основные направления совершенствования налогового менеджмента.

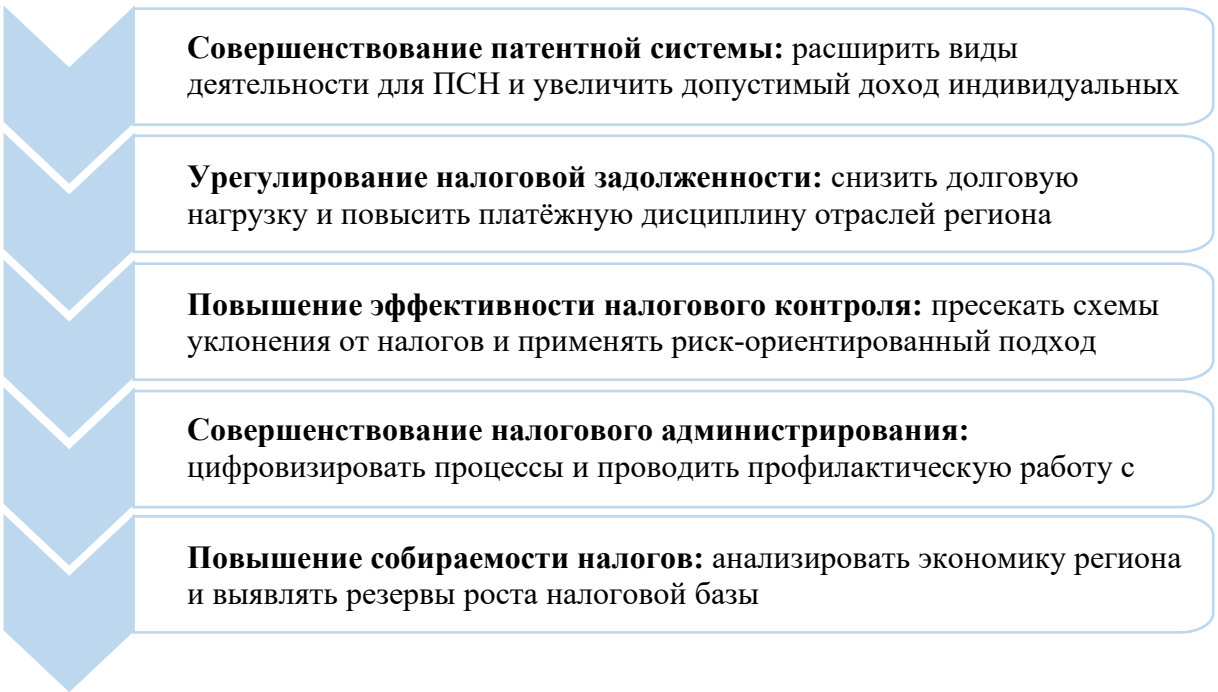


Рисунок 3 – Направления совершенствования налогового менеджмента в Краснодарском крае

Таким образом, одной из важнейших составляющих конкурентоспособности и финансовой стабильности сельскохозяйственных предприятий Краснодарского края является эффективное управление налогообложением. Принимая во внимание региональные различия и инфраструктурные ограничения, аграрии могут снизить свое

налоговое бремя, повысить прибыльность и стимулировать инвестиционную активность, используя уникальные налоговые режимы, такие как ЕСХН, УСН и патентная система.

Грамотное планирование и контроль налоговых потоков обеспечивают стабильные поступления в консолидированный бюджет и возможность целевого финансирования государственных инициатив в аграрном секторе, согласно результатам проверки исполнения бюджета и эффективности налогового администрирования [10]. В то же время изменения в доходной и расходной частях бюджета требуют гибкой стратегии и большего самоконтроля со стороны налогоплательщиков.

Совершенствование налогового менеджмента, включая урегулирование задолженности, контроль с учетом рисков, расширение льготного режима и цифровизацию процессов, способствует устойчивому росту сельскохозяйственного сектора, что, в свою очередь, поддерживает финансовую стабильность сельскохозяйственных предприятий региона, повышает собираемость налогов и обеспечивает разумное использование бюджетных ресурсов.

Список источников

1. Влияние налоговой системы на экономическое развитие Краснодарского края / Ж. П. Александрова, С. А. Алексеенко, Л. Е. Коршунова, Я. В. Александрова // Первый экономический журнал. – 2025. – № 1(355). – С. 27-35.

2. Гайдук, В. И. Проблемы адаптации современных менеджеров к управлению бизнес-процессами / В. И. Гайдук, М. В. Головко, Д. В. Бражниченко // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7(183). – С. 132-140. – DOI 10.24158/tipor.2023.7.17.

3. Исполнение бюджета – Открытый бюджет Краснодарского края: сайт / Открытый бюджет Краснодарского края. – Режим доступа: https://openbudget23region.ru/analitika/ispolnenie-byudzheta/osnovnye-kharakteristiki-ispolneniya-byudzheta/osnovnye-kharakteristiki-ispolneniya-byudzheta (дата обращения: 14.02.2026).

4. Кулешова, Л. В. Роль налогов в формировании бюджета региона (по материалам Краснодарского края) / Л. В. Кулешова // Исследование проблем экономики и финансов. – 2023. – № 1.

5. Левшукова, О. А. Особенности реализации специальных налоговых режимов в Российской Федерации / О. А. Левшукова, А. И. Мороз, Д. А. Спаниди // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 937-940.

6. Особенности и проблемы налогового учета в сельскохозяйственной отрасли / Ю. Н. Павленко, М. В. Калинская, А. В. Богданова, А. И. Ефимцева // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6(59). – С. 335-337.

7. Полинская, М. В. Бюджетно-налоговая политика Краснодарского края: взаимосвязь, состояние, перспективы / М. В. Полинская, М. И. Китиева, В. Б. Дзобелова // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2(67). – С. 804-809.

8. Головко, М. В. Проблема привлечения инвесторов в проекты зеленой экономики на региональном уровне / М. В. Головко, И. А. Черникова, С. К. Власенко // Управление проектами развития сельских территорий : материалы V национальной научно-практической конференции, Краснодар, 11 апреля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 121-129. – EDN IJCMBY.

9. Тюпакова, Н. Н. Влияние региональных налогов на формирование бюджета региона / Н. Н. Тюпакова, Д. К. Пономаренко, Д. О. Ткаченко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3(59). – С. 704-709.

10. Шевцов, В. В. Проблемы и перспективы совершенствования корпоративного налогового менеджмента в АПК Краснодарского края / В. В. Шевцов, А. В. Голованев // Актуальные научно-технические средства и сельскохозяйственные проблемы : Материалы

XIII Национальной научно-практической конференции с международным участием, Кузбасский ГАУ, 26 июня 2025 года. – Кемерово: Кузбасский ГАУ, 2025. – С. 160-164.

Сведения об авторах

Дробязко Никита Сергеевич, магистрант экономического факультета**,** ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия,

Зонов Артем Александрович, магистрант экономического факультета, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия,

Голованёв Аркадий Валерьевич, магистрант экономического **факультета,** ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия.

Научный руководитель

Головко Мария Владимировна, д.э.н., профессор, профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, ФГБОУ ВО Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия,

Information about the authors

Drobyazko Nikita Sergeevich, Master's Student, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Zonov Artem Aleksandrovich, Master's Student, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Golovanev Arkady Valerievich, Master's Student, Faculty of Economics, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia.

Scientific supervisor

Golovko Maria Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Institutional Economics and Investment Management, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia,

УДК 338.24
DOI 10.26118/2782-4586.2026.57.78.082

Суслов Евгений Юрьевич
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Вержбицкая Ангелина Ивановна
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Искусственный интеллект в управлении проектами: опыт внедрения и перспективы

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации управления проектами под влиянием технологий искусственного интеллекта (ИИ), что обусловлено возрастанием требований к скорости, качеству и адаптивности проектной деятельности в условиях цифровой экономики. Цель исследования состоит в том, чтобы проследить эволюцию применения искусственного интеллекта в проектном управлении, классифицировать современные ИИ-инструменты и выявить их влияние на функции и роли участников проектной команды. Методологическую основу составляют анализ научных публикаций и нормативных документов, сравнительный анализ функционала ИИ-платформ, а также обобщение практических кейсов использования искусственного интеллекта в проектной и бизнес-деятельности российских и зарубежных компаний. В ходе исследования систематизированы основные группы ИИ-инструментов (интегрированные платформы управления проектами, системы прогнозной аналитики и визуализации данных, специализированные системы), определены их ключевые преимущества и ограничения. Показано, что внедрение искусственного интеллекта повышает эффективность и качество управления проектами, усиливает аналитические и коммуникационные возможности команды, но порождает организационные, этические и поведенческие риски, требующие развития новых компетенций проектных менеджеров.

Ключевые слова: управление проектами, искусственный интеллект, машинное обучение, автоматизация проектной деятельности, цифровая трансформация проектного управления.

Suslov Evgeniy Yurievich
North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Verzhbitskaya Angelina Ivanovna
North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Artificial intelligence in project management: implementation experience and prospects

Abstract. The article is devoted to the analysis of the transformation of project management under the influence of artificial intelligence (AI) technologies, due to the increasing demands on the speed, quality and adaptability of project activities in the digital economy. The purpose of the study is to trace the evolution of the use of artificial intelligence in project management, classify modern AI tools and identify their impact on the functions and roles of project team members. The methodological basis consists of an analysis of scientific publications and regulatory documents, a comparative analysis of the functionality of AI platforms, as well as a generalization of practical cases of using artificial intelligence in the design and business activities of Russian and foreign companies. The study systematized the main groups of AI tools

(integrated project management platforms, predictive analytics and data visualization systems, specialized systems), identified their key advantages and limitations. It is shown that the introduction of artificial intelligence increases the efficiency and quality of project management, enhances the analytical and communication capabilities of the team, but generates organizational, ethical and behavioral risks that require the development of new competencies of project managers.

Keywords: project management, artificial intelligence, machine learning, automation of project activities, digital transformation of project management.

JEL коды: J24, M12

Развитие цифровых технологий коренным образом изменило бизнес-среду, предъявив новые требования к скорости и масштабу выполнения проектных задач. Успешная реализация проектов в срок и в соответствии с ожиданиями заказчика стала ключевым фактором сохранения конкурентоспособности [5]. Решению этой проблемы помогло появление искусственного интеллекта (ИИ) и других инструментов, обеспечивающих аналитику данных, прогнозирование и автоматизацию рутинных операций [3].

«Искусственный интеллект — комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений» [1, с. 2]. Искусственный интеллект в управлении проектами выступает эффективным инструментом для генерации идей и выполнения задач, обработки большого объема данных, отнимающих значительное количество времени и сил [6]. Искусственный интеллект на современном этапе своего развития не является полноценной альтернативой существующих классических методов и инструментов для управления проектами, однако служит отличным дополнением, минимизирующим временные и трудовые затраты [8].

Одним из преимуществ использования ИИ в управлении проектами является объективность и беспристрастность при обработке и анализе данных, необходимых для принятия решений, что может оказать положительное влияние на выполнение проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Использование ИИ в управлении проектами также может помочь руководителю проектов принимать более взвешенные решения, что даст возможность быстрее адаптировать проекты под изменения заказчика и изменения на рынке в целом. Ранее спектр возможностей для применения ИИ в управлении проектами был ограничен ввиду их функциональной ограниченности.

На ранних этапах внедрения искусственный интеллект использовался для упрощения базовых проектных задач, таких как сбор исходных данных, отбор основных положений из большого потока информации [2]. Первым моделям ИИ недоставало гибкости, способности к обучению на основе получаемых от менеджера проектов запросов и способности справляться с более сложными задачами, такими, например, как прогнозирование и анализ рисков.

Со временем функционал ИИ начал расширяться, в том числе появилась возможность прогнозирования и аналитики данных. Это позволило создать алгоритмы для работы с большими данными, так называемыми массивами. Добавление этих функций в искусственный интеллект дало возможность менеджерам проектов принимать взвешенные решения относительно возможных рисков проекта, так как системы ИИ научились анализировать данные о ходе и результате работы по завершенным проектам. Это позволяет более объективно и быстро отслеживать типовые ошибки в управлении проектами и учитывать их при планировании проекта [7].

Следующим этапом развития ИИ стало добавление в него машинного обучения (Machine Learning). Машинное обучение (ML) — это подраздел искусственного интеллекта, который позволяет системам обучаться на основе данных и выявлять закономерности без прямого программирования. В контексте управления проектами ML помогает анализировать данные, делать прогнозы, выявлять риски и оптимизировать ресурсы. Эта технология помогла решить проблему с недостаточной гибкостью и обучаемостью на основе получаемой информации. Появление этих опций дало возможность менеджерам проектов принимать решения по распределению ресурсов проекта, оптимизировать затраты и сделало планирование проектов более адаптивным под изменения внешней среды и пожелания заказчиков.

В настоящее время исследования и разработки в области искуственного интеллекта продолжаются, расширяется круг решаемых задач. Существующие ИИ-инструменты для управления проектами условно можно разделить на 4 основные группы:

1. Интегрированные платформы управления проектами.

Основной функционал подобного рода программного обеспечения включает в себя возможности по автоматизации планирования проекта, распределения ресурсов проекта и оценку риска. Встроенные модули на базе ИИ предлагают менеджерам проектов различные сценарии и прогнозы по ходу развития проекта, а также дают возможность сформировать отчетность по проекту в реальном времени. Примером подобного рода программного обеспечения являются российские продукты: Адванта, Directum Projects, Битрикс24, Kaiten и другие.

2. Инструменты интеллектуального анализа и коммуникации (NLP-системы, чат-боты).

Обработка естественного языка (NLP) позволяет эффективно анализировать и интерпретировать человеческий язык, что дает возможность автоматизировать многие аспекты управления проектами. Так, например NLP-инструменты помогают менеджерам проектов автоматизировать анализ большого объема данных по проектам, формируя краткое резюме по отчетам, электронным письмам. Это помогает менеджерам проектов оперативно оценивать статус задач и принимать решения. Другим возможным вариантом применения системы на основе NLP является анализ рисков, поскольку такие инструменты могут автоматически анализировать текстовые данные и выявлять потенциальные риски из описаний задач или сообщений там, где человеческий взгляд может «замылиться». К примеру, Atlassian Intelligence предоставляет возможность выявлять риски в тексте поступающих сообщений и документов и оповещать о них менеджера проекта.

3. Инструменты углубленной аналитики и прогнозирования.

Машинное обучение, являясь технологической основой прогнозной аналитики, работает с историческими данными по проектам и помогает выявлять закономерности и потенциальные риски на ранних этапах, что позволяет разрабатывать упреждающие стратегии по снижению рисков [7]. Также модели искусственного интеллекта, работающие на базе машинного обучения, помогают автоматизировать повторяющиеся задачи, такие как классификация данных, анализ отчетов и расставлять приоритеты в задачах по выставляемым условиям. Инструменты прогнозной аналитики и визуализации данных являются востребованным инструментом на базе ИИ. В принцип работы подобных инструментов заложено применение ИИ для анализа данных по предыдущим проектам, чтобы более точно выявить допущенные ошибки и спрогнозировать наиболее вероятные риски и вовремя их устранить. Такие инструменты не просто делают прогноз на основе анализа данных по предыдущим проектам, но и делают наглядную визуализацию этой информации. Также прогнозная аналитика помогает менеджеру проекта более эффективно распределять время команды. У систем подобного рода есть возможность анализировать графики работы команды проекта, выявлять перегруженность определенного исполнителя, и выдавать рекомендации по перераспределению задач. Популярным инструментом прогнозной аналитики на базе ИИ являются Power BI, Forecast App, Visary BI.

4. Вспомогательные системы для автоматизация конкретных процессов.

Помимо вышеописанных инструментов в управлении проектами также применяются автоматизированные системы управления документами (DMS - Document Management Systems) [4]. Автоматизированные системы управления документами помогают организовывать, хранить, отслеживать и обрабатывать документы по проектам в цифровом формате. Эти системы позволяют менеджерам проектов эффективно управлять информацией, упрощать командное взаимодействие и обеспечивать прозрачность при работе с документацией. Применение таких инструментов помогает достичь централизованного хранения документов, благодаря чему вся документация по проекту, такая как контракты, отчёты, спецификации, технические задания) хранится в одном месте с возможностью быстрого поиска. Также система автоматически отслеживает изменения и сохраняет версии документов, что помогает избежать путаницы и потерь данных, и менеджер проектов видит, кто из участников проекта внёс правки в документ, и может восстановить предыдущую версию при необходимости [4].

Анализ, проведенный Альянсом в сфере искусственного интеллекта, на основе опроса 350 компаний и выявленных 600 практических примеров использования ИИ в бизнес- и проектной деятельности свидетельствует о высокой степени проникновения технологий на базе ИИ в проектные процессы в различных сферах деятельности. Более 72% организаций, участвовавших в анкетировании, уже интегрировали классические ИИ-решения как минимум в один из своих ключевых бизнес-процессов [10]. Эта тенденция охватывает разнообразные сектора экономики и государственного управления Российской Федерации, такие как сельское хозяйство, промышленный комплекс, логистику и транспорт, строительный сектор и жилищно-коммунальное хозяйство, финансовую отрасль, розничную торговлю, телекоммуникации, а также здравоохранение и образование [10].

В качестве показательного примера использования ИИ в крупных отечественных проектах следует отметить цифровую разработку госкорпорации Росатом под названием «АтомМайнд». Эта система предиктивной аналитики, предназначенная для прогнозирования потенциального уровня брака в процессе производства ядерного топлива на Чепецком механическом заводе (ЧМЗ) и в других структурных подразделениях корпорации [11].

Таким образом, ИИ напрямую влияет на качество, безопасность и эффективность выпускаемой продукции в стратегически важной отрасли. Генеральный директор по цифровизации ЧМЗ Алексей Майков подчеркнул: «Решение на базе «АтомМайнд», развернутое на ЧМЗ, осуществляет сбор и структурирование данных, контроль хода технологического процесса, оповещает о нарушениях, обеспечивает быстрый анализ факторов, влияющих на качество продукции, прогнозирует выход годного на каждом этапе. Система отслеживает более 2 млн технологических параметров» [11]. В целом, как указано на официальном сайте Росатома, технологии ИИ задействованы более чем в ста проектах на пятидесяти предприятиях атомной отрасли.

На уровне корпоративного управления внедрение ИИ открывает возможности для комплексной автоматизации целого ряда процессов, включая закупочную, казначейскую, кадровую и научно-техническую деятельность. Это достигается за счет способности современных ИИ-инструментов обрабатывать графические документы, извлекать из них данные и проводить анализ неструктурированных информационных массивов. Применение таких решений позволяет организациям значительно уменьшать временные и трудовые затраты, связанные с проверками, корректировками и доработками. Кроме того, ИИ используется для решения сложных и нетиповых бизнес-задач. К ним относятся прогнозирование финальной себестоимости продукции, предсказание наступления ключевых событий на основе анализа информационных потоков, исследование цифрового следа работников для предотвращения профессионального выгорания, а также обеспечение

адаптивной маршрутизации морских судов, например, в условиях Северного морского пути.

Использование ИИ-инструментов в управлении проектами не только открывает новые перспективы, но и создает новые проблемы и сложности, которые необходимо преодолевать. В таблице 1 представлены ключевые возможности и сопутствующие риски внедрения искусственного интеллекта в проектную деятельность.

Таблица 1 - Преимущества и сопутствующие риски внедрения инструментов искусственного интеллекта в управление проектами

Преимущества	**Риски**
1. Повышение эффективности и развитие компетенций	**1. Организационные и кадровые сложности**
1. Автоматизация рутинных задач (отчетность, планирование) и высвобождение времени членов команды для решения более сложных и творческих проблем. 2. Смещение внимания с операционного контроля на стратегический анализ, что способствует профессиональному росту членов команды. 3. Освоение навыков работы с продвинутыми аналитическими инструментами и методами Data Science.	1. Дополнительные затраты времени и ресурсов в повышение квалификации всей команды, а не только менеджера. 2. Возможное сопротивление новым технологиям частью коллектива, привыкшей к традиционным рабочим процессам. 3. Трансформация привычных должностных обязанностей, что может вызывать дискомфорт.
2. Улучшение коммуникации	**2. Этические риски и вопросы ответственности**
1. Инструменты на базе NLP и чат-боты делают обмен информацией более быстрым и четким. 2. Автоматизированные системы способствуют лучшей интеграции между разными функциональными группами внутри проекта.	1. Решения, предлагаемые ИИ, могут быть необъективными из-за некорректных данных, что может порождать дополнительные риски. 2. Возникает вопрос ответственности за ошибочное решение, принятое на основе рекомендации ИИ. Кто персонально будет за него отвечать? 3. Работа с конфиденциальной проектной информацией в ИИ-системах требует повышенного внимания к кибербезопасности.
3. Усиление аналитических возможностей	**3. Психологические и поведенческие аспекты**
1. Команда проекта получает мощные инструменты для анализа больших данных, выявления скрытых закономерностей и моделирования сценариев. 2. Формируется навык критической оценки и интеграции предложений, сгенерированных ИИ, в рабочий процесс.	1. Риск некритичного принятия решений ИИ (так называемый «эффект оракула»), что может подавить инициативу и независимое мышление команды. 2. Чрезмерная автоматизация может лишить руководителя проекта важного «ощущения хода проекта».

Искусственный интеллект позволяет автоматизировать рутинные задачи и улучшить аналитику при принятии управленческих решений, что оптимизирует работу проектной команды, но также ставит под сомнение вопрос этической ответственности. Новые создаваемые инструменты должны быть освоены всеми членами проектной команды.

Автоматизация рутинных задач освобождает больше времени для членов команды, позволяя им сосредоточиться на творческой деятельности, критическом мышлении и человеческом общении, что приводит к повышению качества проекта и инноваций. Проектная команда также должна быть обучена оценивать идеи, сгенерированные ИИ, и правильно интегрировать их в бизнес-процессы.

Таким образом, использование искусственного интеллекта повышает производительность проектных групп и эффективность коммуникации внутри команды. Обмен информацией упрощается благодаря использованию инструментов обработки естественного языка, виртуальных помощников и чат-ботов, а коммуникация становится быстрее и эффективнее, что повышает производительность команды. Это не только фактор объединения и лучшего сотрудничества различных функциональных групп, но и роста эффективности всей системы управления проектами в организации [9].

При этом существуют этические проблемы, связанные с применением искусственного интеллекта в области управления проектами. Проектные команды и менеджеры должны осознавать возможность алгоритмической предвзятости, конфиденциальность данных и прозрачность принятия решений при использовании инструментов. Следовательно, менеджеры проектов и сотрудники несут ответственность за результаты и возможные риски применения ИИ [9].

Использование ИИ в управлении проектами приводит к улучшению распределения ролей и обязанностей в команде, что позволяет командам работать эффективнее и автоматизировать повторяющиеся задачи.

Проведенное исследование подтверждает, что инструменты искусственного интеллекта становится неотъемлемой частью трансформации проектного управления, переходя от автоматизации простых операций к решению сложных аналитических и прогнозных задач. Авторами систематизированы современные ИИ-инструменты по четырем группам: интегрированные платформы, NLP-системы, инструменты прогнозной аналитики на базе машинного обучения и специализированные системы управления документами. Анализ практических кейсов демонстрирует ощутимый экономический и управленческий эффект от внедрения ИИ-инструментов. Применение искусственного интеллекта качественно меняет ролевую структуру проектной команды: высвобождая ресурсы от рутины, оно требует развития новых цифровых компетенций, критического мышления и перераспределения ответственности. При этом успешная интеграция ИИ сопряжена с организационными, этическими и поведенческими рисками, что актуализирует задачу подготовки проектных менеджеров нового поколения, способных эффективно взаимодействовать с интеллектуальными системами.

Список источников

1. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года (утверждена Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 с изменениями и дополнениями от 15.02.2024 г.) URL: https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=ml6ozo4ka252410726 (дата обращения: 26.01.2026).
2. Вознюк П.А. История развития и современное состояние искусственного интеллекта // Глобус: технические науки. – 2019. – №3 (27). – С. 11-19.
3. Доржиева В.В. Национальные приоритеты развития промышленного искусственного интеллекта в условиях новых технологических вызовов // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – №1. – С. 111-122.

4. Июпова Л. К. Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция / Л. К. Июпова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 11. – С. 119-122.

5. Мезенцев, Д. А. Методы применения искусственного интеллекта для развития предприятий малого и среднего бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(39). – С. 102-107. – DOI 10.24151/2409-1073-2023-3-102-107.

6. Мирзаянц К.С., Воробьева О.А., Головина О.Д. Искусственный интеллект в управлении проектами: тренды, возможности, первый опыт // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2025. – № 4. – С. 615-621.

7. Мусаева А. Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. – 2024. – №. 9. – С. 324-328. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066.

8. Мызрова К.А., Захарова Ю.Н., Фадеева И.П., Качагина О.В. Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. – 2025. – №4. – С. 1019-1036.

9. Федотова М.А. Технологии искусственного интеллекта при прогнозировании эффективности командной работы: опыт, проблемы и перспективы практических исследовании // Научный результат. Социология и управление. – 2019. – №2. – С. 93-106.

10. Приоритетные решения с использованием искусственного интеллекта в ключевых отраслях экономики и госуправлении. Альянс в сфере искусственного интеллекта. URL: https://ai-russia.ru/library (дата обращения: 13.02.2026).

11. Росатом принял участие в Дне искусственного интеллекта на выставке «Россия». URL: https://atommedia.online/press-releases/rosatom-prinyal-uchastie-v-dne-iskusstv/ (дата обращения: 16.02.2026).

Сведения об авторах

Суслов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Вержбицкая Ангелина Ивановна, магистрант, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

Verzhbitskaya Angelina Ivanovna, Master's student, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.50.39.083

Супранович Алексей Дмитриевич
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Цифровая трансформация государственных услуг: анализ эффективности портала «Госуслуги»

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ эффективности портала государственных услуг «Госуслуги» как ключевого инструмента цифровой трансформации публичного управления в Российской Федерации. Цель исследования состоит в систематической оценке достижений и проблемных зон цифровизации государственных услуг в период 2020–2024 годов на основе официальной статистики и данных социологических исследований. Методологическую основу составляют сравнительный анализ, институциональный подход и метод обобщения эмпирических данных. В работе рассматриваются нормативно-правовые основы цифровой трансформации, динамика охвата пользователей и объёма предоставляемых услуг, показатели удовлетворённости граждан, а также структурные барьеры дальнейшего развития: цифровое неравенство, угрозы кибербезопасности и проблемы защиты персональных данных. Отдельное внимание уделяется инструментам проактивного предоставления услуг и концепции суперсервисов. Результаты исследования показывают, что портал «Госуслуги» достиг значительного охвата населения при высоком уровне удовлетворённости граждан, однако сохраняются устойчивый цифровой разрыв между регионами и социально-демографическими группами, а также риски утечки персональных данных, требующие системного ответа. Сделан вывод о необходимости перехода к клиентоцентричной модели предоставления государственных услуг с акцентом на цифровую инклюзию и информационную безопасность.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные услуги, портал «Госуслуги», электронное правительство, цифровое неравенство, кибербезопасность, цифровая зрелость, суперсервисы, клиентоцентричность, персональные данные

Supranovich Aleksey Dmitrievich
Plekhanov Russian University of Economics

Digital transformation of public services: analysis of the effectiveness of the "Gosuslugi" portal

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the effectiveness of the "Gosuslugi" public services portal as a key tool for the digital transformation of public administration in the Russian Federation. The objective of the study is to systematically assess the achievements and problem areas of digitalization of public services in the period 2020–2024 based on official statistics and sociological research data. The methodological basis is a comparative analysis, an institutional approach, and a method for generalizing empirical data. This paper examines the regulatory framework for digital transformation, the dynamics of user coverage and the volume of services provided, citizen satisfaction indicators, and structural barriers to further development: digital inequality, cybersecurity threats, and personal data protection issues. Particular attention is paid to proactive service delivery tools and the concept of super services. The study's results show that the Gosuslugi portal has achieved significant population coverage and high levels of citizen satisfaction. However, a persistent digital divide remains between regions and socio-demographic groups, as well as risks of personal data leakage, requiring a systemic response. It concludes that a transition to a customer-centric model for public service delivery with an emphasis on digital inclusion and information security is necessary.

Keywords: digital transformation, public services, Gosuslugi portal, e-government, digital inequality, cybersecurity, digital maturity, super services, customer-centricity, personal data

Введение. Цифровая трансформация государственного управления закреплена в качестве одной из национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года [5]. В условиях глобального перехода к платформенной экономике и электронному правительству реформирование механизмов предоставления государственных услуг приобретает стратегическое значение: от качества цифрового взаимодействия граждан с государственными органами зависит не только административная эффективность, но и доверие общества к публичным институтам в целом.

Единый портал государственных и муниципальных услуг gosuslugi.ru (ЕПГУ) за более чем десятилетие превратился в один из наиболее масштабных инструментов взаимодействия граждан и государства. Вместе с тем само по себе расширение цифровой инфраструктуры не тождественно повышению качества услуг: как подчёркивают В. Н. Южаков, А. Н. Покида, Н. В. Зыбуновская и А. В. Старостина, необходим анализ реального восприятия эффектов цифровизации самими гражданами, а не только формальных показателей охвата [15]. Именно это противоречие между статистическим успехом и сохраняющимися структурными проблемами определяет актуальность настоящего исследования.

Целью статьи является комплексная оценка эффективности портала «Госуслуги» как инструмента цифровой трансформации государственных услуг в Российской Федерации на основе анализа официальных данных, результатов научных исследований и материалов мониторинговых опросов за 2020–2024 годы.

1. Нормативно-правовые основы цифровой трансформации государственных услуг

Правовая архитектура цифровизации государственных услуг в России формировалась поэтапно. Принятый Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» заложил институциональные основы перевода административных процедур в электронный формат и закрепил принцип единого окна [2]. Параллельно Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» установил обязательные требования к обработке персональных сведений граждан в государственных информационных системах [1].

Следующим рубежом стал Указ Президента РФ № 204, определивший внедрение цифровых технологий и платформенных решений в сфере государственного управления в качестве приоритетной национальной задачи [4]. В развитие этого документа был разработан Федеральный проект «Цифровое государственное управление» в составе национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», установивший целевые показатели перевода приоритетных услуг в полноценный электронный вид [24]. Принятое в апреле 2022 года Распоряжение Правительства РФ № 837-р утвердило Концепцию перехода к предоставлению государственных услуг в режиме 24/7 без необходимости личного присутствия граждан [6]. Распоряжение Правительства РФ № 637-р 2024 года закрепило стратегическое направление цифровой трансформации государственного управления на период до 2030 года [7].

Введение с 1 января 2024 года механизма управления согласием граждан на обработку биометрических данных через «Госуслуги» в соответствии с Федеральным законом № 572-ФЗ представляет собой важный шаг к расширению информационного суверенитета граждан в цифровом пространстве [3]. Как констатирует М. В. Рязанцева, цифровая трансформация открывает принципиально новые горизонты для повышения эффективности и прозрачности государственного управления, однако сопряжена с рисками, требующими системного регулирования [13].

2. Динамика охвата и статистические показатели портала «Госуслуги»

Портал «Госуслуги» демонстрирует устойчивую восходящую динамику по всем ключевым показателям. По данным Министерства цифрового развития, в 2022 году число зарегистрированных пользователей достигло 100 млн человек, а число видов услуг, доступных в полностью электронном виде, составило 480 позиций; гражданам было оказано свыше 200 млн социально значимых услуг [19]. К началу 2024 года более 90% государственных услуг предоставлялись через портал в электронном формате, а ежегодный объём оказываемых услуг достиг порядка 300 млн [26].

В масштабах международного сопоставления Россия входит в десятку стран по интенсивности использования цифровых государственных сервисов, занимая третье место в мире по темпам роста и опережая среднемировой уровень почти в три раза: 42% против 15%. Средний гражданин России использует 9,1 типа государственных услуг в электронной форме, превосходя показатели Нидерландов (8,2) и Швеции (8,8) [27]. Согласно Докладу ООН об электронном правительстве 2024 года, подобные результаты свидетельствуют о системном прогрессе в построении клиентоориентированного цифрового государства [17].

Исследование ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по итогам 2024 года зафиксировало, что 86,7% россиян, обращавшихся за государственными и муниципальными услугами, получают их полностью или частично в режиме онлайн; каждый второй — исключительно в цифровом формате, не обращаясь в ведомства или МФЦ лично. Чаще всего граждане используют «Госуслуги» для получения информации (77,6%), осуществления обязательных платежей (54%) и получения или отправки документов (40,3%) [21]. Уровень удовлетворённости граждан качеством государственных услуг, по данным мониторинга Министерства экономического развития, составил 96,6% [23].

3. Суперсервисы и проактивное предоставление государственных услуг

Одним из принципиальных направлений качественного совершенствования цифровых государственных услуг стало формирование концепции суперсервисов — комплексных услуг, оказываемых в проактивном режиме применительно к наиболее распространённым жизненным ситуациям граждан. В 2019 году был утверждён перечень из 25 приоритетных суперсервисов, охватывающих до 90% взаимодействий граждан и бизнеса с государством [24]. В рамках стратегического направления, закреплённого Распоряжением Правительства РФ № 637-р, суммарные расходы федерального бюджета на реализацию проекта «Цифровое государственное управление» в период 2025–2027 годов запланированы в объёме около 209,6 млрд рублей [7].

Принципиальное значение проактивного подхода состоит в смене парадигмы: государство не ожидает заявления гражданина, а само инициирует предоставление услуги на основании данных государственных реестров. С 2023 года ряд услуг Фонда пенсионного и социального страхования предоставляется автоматически, без подачи заявлений. Как отмечает Т. Р. Арамисов, подобные изменения приближают модель российского социального государства к концепции государства без заявлений, формируя принципиально иной характер взаимодействия власти и общества [10]. Рекомендации ОЭСР по управлению цифровым правительством указывают на проактивное предоставление услуг как один из ключевых факторов достижения цифровой зрелости государственного сектора [16].

4. Оценка удовлетворённости граждан и эффекты цифровизации

Формальные показатели охвата необходимо дополнять данными об оценке эффективности цифровизации самими получателями услуг. В этом отношении особую значимость имеет мониторинговое исследование РАНХиГС, реализуемое В. Н. Южаковым, А. Н. Покидой, Н. В. Зыбуновской и А. В. Старостиной: общероссийские репрезентативные опросы проводились в 2022, 2023 и 2024 годах на выборках от 2000 до 2029 респондентов. Исследование охватывает все типы цифрового взаимодействия граждан с государством — от получения услуг до участия в публичных консультациях [15].

Несмотря на в целом позитивное восприятие цифровизации, сохраняется разрыв между декларируемой удовлетворённостью и реальным пользовательским опытом. Граждане указывают на технические сбои, сложности навигации и случаи отказов в предоставлении услуги в электронном виде. Одним из показательных примеров технической нестабильности стала перегрузка портала в период пандемии COVID-19 в 2020 году при массовом оформлении пособий, а также сбои в ходе президентских выборов 2024 года [27]. В то же время общая динамика оценок остаётся позитивной: уровень удовлетворённости по методике NPS достиг 63%, а в Белгородской области удовлетворённость качеством значимых услуг через «Госуслуги» составила 4,70 из 5 баллов в 2024 году — один из наиболее высоких региональных показателей в стране [26] [23].

5. Цифровое неравенство как системный барьер

Ключевым ограничением эффективности цифровой трансформации государственных услуг выступает цифровое неравенство. В. И. Абрамов и В. Д. Андреев, опираясь на сравнительный анализ опыта США и российской практики оценки цифровой зрелости государственного управления, показывают, что дифференциация регионов по данному показателю препятствует равномерному развитию электронного правительства и требует дифференцированных дорожных карт цифровой трансформации [8]. Данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2024 год обнажают устойчивую демографическую дифференциацию: среди граждан в возрасте 65 лет и старше доля не использующих интернет для получения государственных услуг составляет 45,4%. В ряде регионов — Санкт-Петербурге, Мурманской области, Алтайском крае — после снятия пандемийных ограничений доля пользующихся интернетом для получения госуслуг опустилась ниже 75% [21].

С. И. Платонова характеризует цифровое неравенство как новую форму социального неравенства, не сводимую к экономической доступности интернета или индивидуальному выбору пользователя [12]. Данный феномен определяется совокупностью социально-демографических факторов: уровнем образования, возрастом, местом проживания, степенью цифровой грамотности. Применительно к сфере государственных услуг это порождает риск углубления социальной эксклюзии наиболее уязвимых групп по мере всё более последовательного перевода административных процедур в электронный формат.

Т. Р. Арамисов, исследовавший региональные модели цифровой социальной политики на материалах 2021–2024 годов, зафиксировал устойчивую корреляцию между институциональными возможностями регионов и глубиной цифровой трансформации [10]. Выявленные четыре региональные модели различаются по степени интеграции цифровых технологий и социальной инклюзивности, что свидетельствует о необходимости культурной адаптации цифровых сервисов. Отдельной проблемой является доступность «Госуслуг» для людей с инвалидностью: исследования показывают, что цифровая компетентность выступает ключевым медиатором их интеграции в пользование порталом и требует комплексного подхода к адаптации интерфейса [18].

6. Угрозы кибербезопасности и защита персональных данных

Масштабное накопление персональных данных граждан в единой государственной цифровой инфраструктуре порождает принципиально новые риски в сфере информационной безопасности. По данным аналитического отчёта ГК InfoWatch за 2024 год, из российских организаций за год утекло более 1,581 млрд записей персональных данных — прирост свыше 30% по сравнению с 2023 годом. Государственные органы заняли второе место по числу инцидентов утечек (18% совокупного числа случаев), хотя их доля сократилась по сравнению с 22,7% в 2023 году [20].

Аналитики Positive Technologies констатируют, что более половины успешных кибератак на организации в 2023–2024 годах завершались утечкой конфиденциальных данных, при этом персональные данные являются наиболее распространённым типом похищаемой информации [25]. В контексте государственных информационных систем это

означает, что угрозы кибератак непосредственно затрагивают сведения, переданные гражданами при использовании «Госуслуг», что ставит под угрозу доверие к платформе.

А. В. Минбалеев указывает, что массовые утечки стали одной из ключевых угроз в условиях цифровизации, а требования по защите персональных данных, закреплённые Федеральным законом № 152-ФЗ [1], нуждаются в последовательном обновлении с учётом новых технологических реалий [11]. Введение механизма управления биометрическим согласием через «Госуслуги» в соответствии с Федеральным законом № 572-ФЗ представляет собой важный шаг в этом направлении [3], хотя практика правоприменения в сфере ответственности за утечки данных остаётся недостаточно развитой.

7. Критерии и методы оценки цифровой зрелости государственных услуг

Для системной оценки эффективности цифровой трансформации Министерство цифрового развития Российской Федерации разработало Матрицу оценки цифровой зрелости государственных и муниципальных услуг, выделяющую шесть уровней — от «минус 1» до уровня «супер» [22]. Пороговыми значениями при классификации служат данные о доле граждан, получающих услуги лично на бумажных носителях, в сопоставлении с долей обращений через ЕПГУ.

В. И. Абрамов и В. Д. Андреев предложили ряд направлений совершенствования российской методики оценки цифровой зрелости на основе опыта США и Сингапура [8]. Методология ОЭСР разграничивает контекстуальные, организационные и технологические факторы, определяющие успех цифровых проектов в государственном секторе [16]. В. В. Хубулова, А. А. Ласковый и И. В. Иванченко указывают на необходимость синтеза количественных показателей охвата с качественными индикаторами, отражающими реальный пользовательский опыт и степень трансформации административных процессов [14]. А. А. Ануфриева и К. С. Краснодубская показывают, что цифровая зрелость субъектов Федерации определяется не только технической оснащённостью, но и организационной культурой, кадровым потенциалом и качеством межведомственного взаимодействия [9].

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Портал «Госуслуги» достиг значительных количественных результатов: более 100 млн зарегистрированных пользователей, свыше 90% государственных услуг в электронном формате, около 300 млн услуг в год, высокий уровень удовлетворённости граждан. Россия занимает лидирующие позиции в международных сопоставлениях по интенсивности использования цифровых государственных сервисов. Нормативно-правовая база цифровой трансформации последовательно укрепляется, а внедрение суперсервисов и проактивного режима открывает качественно новые возможности для снижения административных барьеров.

Вместе с тем сохраняются системные проблемы. Цифровое неравенство между регионами и социально-демографическими группами остаётся устойчивым. Угрозы кибербезопасности и масштаб утечек персональных данных требуют системного ответа. Периодически фиксируемые технические сбои в работе портала подрывают доверие граждан и указывают на необходимость повышения отказоустойчивости системы.

Стратегической перспективой дальнейшего развития является переход к клиентоцентричной модели, при которой в центре внимания находится жизненная ситуация гражданина, а не административная единица. Это предполагает расширение суперсервисов, углубление проактивного предоставления услуг, инвестиции в цифровую грамотность населения и кардинальное повышение стандартов информационной безопасности. Только комплексное решение этих задач позволит «Госуслугам» стать подлинным инструментом повышения качества жизни граждан, а не лишь технической площадкой для формального перевода административных процедур в электронный вид.

Список источников

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.

2. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4179.

3. Федеральный закон от 29 декабря 2022 г. № 572-ФЗ «Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных» // Собрание законодательства РФ. 2023. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 20. Ст. 2817.

5. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. 2020. № 30. Ст. 4884.

6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 г. № 837-р «Об утверждении Концепции перехода к предоставлению государственных и муниципальных услуг в режиме реального времени» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 16. Ст. 2717.

7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472208/ (дата обращения: 10.02.2026).

8. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Оценка цифровой зрелости системы государственного и муниципального управления в регионах: опыт США и развитие в России // Информатизация в цифровой экономике. 2022. № 2. С. 1–18.

9. Ануфриева А. А., Краснодубская К. С. Цифровая трансформация и оценка цифровой зрелости системы государственного управления субъекта Российской Федерации // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 4. С. 1–14.

10. Арамисов Т. Р. Социальное государство в цифровую эпоху: цифровые возможности или цифровое неравенство // Цифровая социология. 2025. Т. 8. № 2. С. 27–44.

11. Минбалеев А. В. Перспективные направления правового регулирования персональных данных // Юридический вестник ДГУ. 2024. Т. 52. № 4 (72). С. 1–10.

12. Платонова С. И. Цифровое неравенство как новая форма социального неравенства // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 6. С. 139–149. DOI: 10.25198/2077-7175-2024-6-139.

13. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 1–18.

14. Хубулова В. В., Ласковый А. А., Иванченко И. В. Подходы к оценке уровня цифровой зрелости как категории эффективности управления // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1–16.

15. Южаков В. Н., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В., Старостина А. В. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73.

16. OECD. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. — Paris: OECD Publishing, 2023. — 120 p. DOI: 10.1787/ac7f2531-en.

17. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. — New York: UN DESA, 2024. — 256 p.

18. Доступность цифровых государственных услуг для инвалидов: барьеры и перспективы социальной инклюзии в России [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/dostupnost-tsifrovyh-gosudarstvennyh-uslug-dlya-invalidov-bariery-i-perspektivy-sotsialnoy-inklyuzii-v-rossii (дата обращения: 10.02.2026).

19. Итоги цифровой трансформации 2022 года [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ. URL: https://www.garant.ru/article/1605871/ (дата обращения: 10.02.2026).

20. ГК InfoWatch. Россия: утечки информации ограниченного доступа, 2023–2024. Аналитический отчёт [Электронный ресурс]. URL: https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/kolichestvo-slitykh-personalnykh-dannykh-v-dve-tysyachi-dvadtsat-chetvertom-godu-vyroslo-na-tret (дата обращения: 10.02.2026).

21. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Цифровизация государственных услуг: итоги 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://issek.hse.ru/news/1039474722.html (дата обращения: 10.02.2026).

22. Матрица оценки «цифровой» зрелости государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/matritsa-otsenki-tsifrovoj-zrelosti.pdf (дата обращения: 10.02.2026).

23. Оценка качества государственных услуг [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/vnedrenie_novyh_principov_predostavleniya_uslug/ocenka_kachestva_gosuslug/ (дата обращения: 10.02.2026).

24. Федеральный проект «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/ (дата обращения: 10.02.2026).

25. Positive Technologies. Утечки конфиденциальных данных из организаций: 1-е полугодие 2024 года. Аналитический отчёт [Электронный ресурс]. URL: https://ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/utechki-dannyh-aktualnye-ugrozy-pervogo-polugodiya-2024-dlya-organizaczij/ (дата обращения: 10.02.2026).

26. Рейтинг цифровизации регионов России (январь–апрель 2025 года) [Электронный ресурс] // Регионы России. 2025. URL: https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/ (дата обращения: 10.02.2026).

27. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг [Электронный ресурс] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3731 (дата обращения: 10.02.2026).

Сведения об авторе

Супранович Алексей Дмитриевич, аспирант, кафедра государственного и муниципального управления, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the author

Supranovich Aleksey Dmitrievich, Postgraduate Student, Department of Public and Municipal Administration, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

УДК 338.46:004.42
DOI 10.26118/2782-4586.2026.42.59.084

Минкин Александр Владимирович
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
(филиал в г. Елабуга)
Петрова Ольга Алексеевна
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
(филиал в г. Елабуга)

Импортозамещение в театральной отрасли: разработка и эффективность Android-приложения

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики и усиления санкционного давления вопросы импортозамещения программного обеспечения становятся критически важными для устойчивого развития отраслей, включая сферу культуры. Театральная отрасль как часть креативной экономики нуждается в современных инструментах для взаимодействия со зрителем, повышения доступности услуг и оптимизации операционных процессов. В данной статье рассматривается процесс разработки и внедрения мобильного приложения «Theater» для операционной системы Android, предназначенного для автоматизации продажи билетов и продвижения театральных постановок. Представлен анализ архитектуры приложения, его функциональных возможностей с точки зрения потребительской ценности, а также оценка экономической эффективности внедрения подобного решения для регионального театра. Рассчитаны показатели чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости, доказывающие инвестиционную привлекательность разработки. Сделан вывод о том, что создание отечественного программного обеспечения для учреждений культуры не только решает задачи импортозамещения, но и способствует росту выручки и лояльности аудитории, внося вклад в развитие региональной экономики.

Ключевые слова: импортозамещение, цифровая экономика, мобильное приложение, театральная отрасль, Android, экономическая эффективность, региональное развитие, креативные индустрии.

Minkin Alexander Vladimirovich
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga
Petrova Olga Alekseevna
Kazan (Volga Region) Federal University Branch in Yelabuga

Import substitution in the theater industry: Android application development and effectiveness

Annotation. In the context of the digital transformation of the economy and increasing sanctions pressure, the issues of software import substitution are becoming critically important for the sustainable development of industries, including the cultural sector. The theater industry as part of the creative economy needs modern tools for interacting with the audience, increasing the accessibility of services, and optimizing operational processes. This article discusses the process of developing and implementing the "Theater" mobile application for the Android operating system, designed to automate ticket sales and promote theatrical productions. An analysis of the application's architecture, its functionality from the perspective of consumer value, and an assessment of the economic efficiency of implementing such a solution for a regional theater are presented. The net present value, internal rate of return and payback period are calculated, proving the investment attractiveness of the development. It is concluded that the creation of domestic

software for cultural institutions not only solves import substitution tasks but also contributes to increased revenue and audience loyalty, contributing to the development of the regional economy.

Keywords: import substitution, digital economy, mobile application, theater industry, Android, economic efficiency, regional development, creative industries.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется высокой степенью цифровизации всех отраслей, однако обострение геополитической ситуации и уход с рынка крупных зарубежных вендоров программного обеспечения актуализировали проблему импортозамещения в сфере информационных технологий [9]. Особую значимость эта проблема приобретает для секторов, непосредственно работающих с массовым потребителем, где качество цифрового сервиса напрямую влияет на лояльность аудитории и финансовые показатели. К таким секторам относится и сфера культуры, в частности театральная отрасль, являющаяся неотъемлемой частью креативной экономики и социально-культурного развития регионов [2, 5].

Традиционно театры сталкиваются с рядом вызовов, среди которых необходимость расширения зрительской аудитории, повышение доступности информации о репертуаре, оптимизация процесса продажи билетов и создание удобных каналов обратной связи. Использование устаревших кассовых систем или зависимость от иностранных агрегаторов билетов ограничивает возможности театров по управлению взаимоотношениями со зрителями и сдерживает рост внереализационных доходов [6]. В этой связи разработка собственного или адаптированного отечественного программного решения для мобильных платформ, таких как Android, доминирующей на российском рынке мобильных операционных систем, становится не просто технологической задачей, но и инструментом стратегического развития [7].

Настоящее исследование направлено на анализ процесса создания мобильного приложения «Theater» для театральной отрасли и оценку его экономической эффективности. Новизна работы заключается в комплексном подходе, объединяющем техническую реализацию на примере кода на языке Python с использованием фреймворка KivyMD с экономическим обоснованием инвестиций в импортозамещающее программное обеспечение для учреждений культуры регионального уровня.

Основная часть

Согласно концепции креативной экономики, культура и искусство являются генераторами добавленной стоимости, создавая рабочие места и привлекая инвестиции в регионы [2]. Театры как ключевые институты культуры выполняют не только просветительскую, но и экономическую функцию. Цифровизация этой сферы, которую исследователи называют «культурным Hi-Tech», предполагает внедрение информационных технологий во все бизнес-процессы от управления труппой до маркетинга и продаж [4, 5].

В контексте импортозамещения переход на отечественное программное обеспечение для учреждений культуры обусловлен несколькими факторами. Экономическая безопасность учреждений повышается благодаря снижению рисков, связанных с блокировкой или удорожанием иностранного программного обеспечения [9]. Технологический суверенитет обеспечивается возможностью адаптации программного обеспечения под специфические нужды российских учреждений и интеграции с государственными информационными системами, например с системой «Пушкинская карта». Развитие ИТ-сектора стимулируется через создание спроса на услуги отечественных разработчиков и формирование высокотехнологичных рабочих мест внутри страны [2].

Мобильное приложение является наиболее эффективным каналом коммуникации с современным потребителем. Исследования показывают, что более семидесяти процентов пользователей предпочитают покупать билеты на культурные мероприятия через

мобильные устройства [1]. Следовательно, наличие качественного, интуитивно понятного приложения становится конкурентным преимуществом и фактором роста доходов [6].

Разработанное приложение «Theater» предназначено для операционной системы Android и реализовано на языке Python с использованием кроссплатформенного фреймворка Kivy и библиотеки KivyMD, обеспечивающей Material Design интерфейс. Выбор данного стека технологий обусловлен его открытостью, кроссплатформенностью, позволяющей в будущем портировать приложение на iOS с минимальными затратами, и возможностью создания решения на базе свободно распространяемого программного обеспечения, что соответствует целям снижения зависимости от проприетарных зарубежных продуктов [7].

Функциональная структура приложения включает в себя несколько ключевых модулей, каждый из которых решает конкретную бизнес-задачу. Модуль афиши и каталога, реализованный в классах MainScreen, TheaterPlayCard и TheaterHorizontalCard, предоставляет пользователю структурированный список текущих и будущих постановок. Каждая карточка содержит ключевую информацию, включая название, театр, год, жанр, режиссера, рейтинг и постер. Реализована поддержка как локальных изображений-заглушек, так и возможность подключения URL, что решает проблему оперативного информирования зрителей о репертуаре [1].

Модуль детальной информации и мультимедиа, представленный классами TheaterDetailScreen и ScreenshotsCarousel, позволяет пользователю углубиться в контекст спектакля. На экране детальной информации отображается развернутое описание, полная информация о создателях и карусель скриншотов сцен из спектакля. Это создает эффект присутствия и повышает вовлеченность, что является маркетинговым инструментом для увеличения конверсии в покупку [3, 8].

Модуль фильтрации и поиска, реализованный в классах FilterPopup и SearchScreen, обеспечивает сложную фильтрацию по множеству параметров, включая жанры, режиссеров, диапазон годов постановки и рейтинг. Также доступен полнотекстовый поиск. Данный функционал решает проблему навигации в большом репертуаре, позволяя зрителю быстро находить интересующие его события, тем самым снижая барьеры перед покупкой [3].

Модуль управления избранным, представленный классом FavoritesScreen, позволяет пользователю сохранять понравившиеся спектакли в личном кабинете, который представляет собой локальное хранилище в формате JSON. Это инструмент повышения лояльности и формирования персональных рекомендаций в перспективе, что напрямую влияет на частоту возвращений в приложение [1].

Модуль выбора места и покупки билетов, включающий классы SeatSelectionScreen, BuyTicketPopup и SeatWidget, является ядром коммерческой функциональности. Реализована интерактивная схема зала с разделением на обычные и VIP-места, визуализацией занятых и выбранных кресел, автоматическим подсчетом стоимости. Данный модуль полностью автоматизирует процесс резервирования, заменяя работу кассира и снижая операционные издержки [6].

Модуль электронных билетов, представленный классами ElectronicTicketScreen и MyTicketsScreen, обеспечивает генерацию после оплаты электронного билета с уникальным QR-кодом, содержащим всю необходимую информацию о спектакле, дате, времени и месте. Билеты сохраняются в локальной базе данных в формате JSON и доступны в разделе «Мои билеты». Это исключает необходимость в бумажных носителях, обеспечивая экономию расходных материалов, и упрощает проход на мероприятие [1, 6].

Техническая реализация приложения построена на концепции экранов с использованием Screen Manager, что облегчает навигацию и поддержку кода. Данные о спектаклях и билетах хранятся в структурированных JSON-файлах, что позволяет легко интегрировать приложение с любой серверной частью через REST API без изменения логики клиента, являясь важным фактором масштабируемости [7].

Использование библиотеки qrcode для генерации QR-кодов и библиотеки Pillow для обработки изображений демонстрирует возможность создания полнофункционального решения исключительно на открытом и отечественном стеке технологий. Интерфейс, построенный с помощью KivyMD, адаптируется под разные размеры экранов Android-устройств, обеспечивая корректное отображение как на смартфонах, так и на планшетах [7].

Рассмотрим эффективность внедрения разработанного приложения на примере гипотетического регионального театра драмы с вместимостью зала пятьсот мест и средней заполняемостью шестьдесят процентов, что составляет триста зрителей на спектакль. В месяц театр дает двадцать спектаклей.

Инвестиционные затраты на разработку и внедрение подобного приложения с нуля или адаптацию предложенного решения под конкретный театр в ценах две тысячи двадцать четвертого года включают несколько составляющих. Разработка программного кода и дизайна, включая пользовательский интерфейс и пользовательский опыт, оценивается в четыреста тысяч рублей. Тестирование, отладка и публикация в RuStore, являющемся аналогом Google Play, составляют пятьдесят тысяч рублей. Аренда серверной инфраструктуры, представляющей собой виртуальный выделенный сервер на один год, требует тридцать тысяч рублей. Интеграция с билетной системой и кассовым программным обеспечением оценивается в семьдесят тысяч рублей. Общие капитальные затраты составляют пятьсот пятьдесят тысяч рублей.

Операционные затраты на ежегодную поддержку и развитие, включая хостинг и техническую поддержку, оцениваются в пятнадцать процентов от первоначальных инвестиций, что составляет восемьдесят две тысячи пятьсот рублей в год [6].

Прогнозируемые доходы от внедрения мобильного приложения формируются за счет увеличения продаж благодаря удобству круглосуточной покупки из любой точки, снижению числа неявок за счет возможных напоминаний в приложении и привлечению новой аудитории, особенно молодежи, через маркетинговые push-уведомления [3].

Рассмотрим консервативный сценарий роста продаж билетов на пять процентов в первый год и на десять процентов во второй и последующие годы. При средней стоимости билета в региональном театре восемьсот рублей текущая ежемесячная выручка составляет триста зрителей, умноженных на двадцать спектаклей и на восемьсот рублей, что дает четыре миллиона восемьсот тысяч рублей. Дополнительная выручка в первый год при росте пять процентов составит четыре миллиона восемьсот тысяч рублей, умноженные на пять процентов и на двенадцать месяцев, что равно двум миллионам восьмистам восьмидесяти тысячам рублей. Дополнительная выручка в последующие годы при росте десять процентов достигнет пяти миллионов семисот шестидесяти тысяч рублей в год.

Для расчета показателей эффективности используем горизонт планирования три года и ставку дисконтирования двенадцать процентов, что соответствует средней стоимости капитала для бюджетных учреждений и малого бизнеса в сфере культуры [2, 6]. Расчет денежных потоков проекта представлен в таблице 1.

Таблица 1 — Денежные потоки проекта (в тыс. руб.)

Показатель	0 год	1 год	2 год	3 год
Инвестиции (CAPEX)	-550	0	0	0
Операционные затраты (OPEX)	0	-82,5	-82,5	-82,5
Прирост выручки	0	+2 880	+5 760	+5 760
Чистый денежный поток (CF)	-550	+2 797,5	+5 677,5	+5 677,5
Коэффициент дисконтирования (12%)	1,00	0,8929	0,7972	0,7118

Дисконтированный денежный поток (DCF)	-550,0	+2 498,2	+4 526,1	+4 042,1
Накопленный дисконтированный денежный поток	-550,0	+1 948,2	+6 474,3	+10 516,4

Как видно из данных таблицы, в нулевой год инвестиции составляют пятьсот пятьдесят тысяч рублей при нулевых операционных затратах и приросте выручки. В первый год операционные затраты равны восьмидесяти двум тысячам пятистам рублям, прирост выручки составляет два миллиона восемьсот восемьдесят тысяч рублей, формируя чистый денежный поток в размере двух миллионов семисот девяносто семи тысяч пятисот рублей. С учетом коэффициента дисконтирования 0,8929 дисконтированный денежный поток первого года равен двум миллионам четыремстам девяноста восьми тысячам двумстам рублям.

Во второй год при операционных затратах восемьдесят две тысячи пятьсот рублей и приросте выручки пять миллионов семьсот шестьдесят тысяч рублей чистый денежный поток достигает пяти миллионов шестисот семидесяти семи тысяч пятисот рублей. Дисконтированный денежный поток второго года с коэффициентом 0,7972 составляет четыре миллиона пятьсот двадцать шесть тысяч сто рублей. В третий год аналогичные показатели дают дисконтированный денежный поток в размере четырех миллионов сорока двух тысяч ста рублей.

Накопленный дисконтированный денежный поток становится положительным уже в первом году, достигая одного миллиона девятисот сорока восьми тысяч двухсот рублей. К концу третьего года накопленный дисконтированный денежный поток составляет десять миллионов пятьсот шестнадцать тысяч четыреста рублей.

На основе полученных данных рассчитаны ключевые показатели эффективности инвестиционного проекта. Чистая приведенная стоимость проекта составляет десять миллионов пятьсот шестнадцать тысяч четыреста рублей, что значительно превышает ноль и свидетельствует об эффективности проекта. Внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования в двенадцать процентов, составляя более двухсот процентов, что характеризует проект как сверхприбыльный. Дисконтированный срок окупаемости составляет менее одного года, то есть инвестиции окупаются уже в первом году реализации проекта.

Полученные показатели свидетельствуют об исключительно высокой экономической эффективности внедрения мобильного приложения для театра. Даже минимальный прирост продаж в пять процентов полностью окупает инвестиции в первый же год. Высокое значение чистой приведенной стоимости в размере десяти с половиной миллионов рублей за три года говорит о значительном потенциале роста капитализации учреждения.

Помимо прямого экономического эффекта следует учитывать и качественные эффекты. Социальный эффект выражается в повышении доступности культурных благ для населения, в том числе для маломобильных групп [4]. Маркетинговый эффект заключается в формировании базы лояльных клиентов и возможности проведения таргетированных рассылок [3]. Управленческий эффект проявляется в получении аналитики по продажам и предпочтениям зрителей для оптимизации репертуарной политики [5].

Заключение

Проведенное исследование подтверждает актуальность и экономическую целесообразность разработки и внедрения отечественного мобильного приложения «Theater» для учреждений театральной отрасли. Предложенное решение полностью реализовано на открытом программном обеспечении, что соответствует задачам импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета.

Функциональные возможности приложения охватывают весь цикл взаимодействия со зрителем от информирования о репертуаре и выбора места до получения электронного билета. Это позволяет значительно повысить качество сервиса и лояльность аудитории [3, 8].

Экономическая оценка, выполненная для типового регионального театра, демонстрирует, что инвестиции в разработку окупаются менее чем за год, а чистая приведенная стоимость проекта за трехлетний период составляет более десяти миллионов рублей. Высокая рентабельность обусловлена существенным ростом выручки от продажи билетов даже при консервативном прогнозе.

Таким образом, создание и тиражирование подобных цифровых решений в сфере культуры является не только инструментом импортозамещения, но и мощным драйвером экономического развития как отдельных учреждений, так и региональной экономики в целом, способствуя росту креативных индустрий и улучшению качества жизни населения. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку алгоритмов интеграции с государственной системой «Пушкинская карта» и применение методов машинного обучения для построения персонализированных рекомендаций.

Список источников

1. Вербович, Е. М. Мобильное приложение как вид современных медиа / Е. М. Вербович // Скориновские чтения - 2023. Культура книги: традиции и новаторство : материалы VI Международного форума, Минск, 28–30 сентября 2023 года. – Минск: Государственное учреждение образования "Республиканский институт высшей школы", 2023. – С. 240-246.

2. Евменов, А. Д. Управление цифровой трансформацией креативных (творческих) индустрий для обеспечения экономического суверенитета России: проблемы и перспективы в Северо-Западном федеральном округе / А. Д. Евменов, Л. А. Еникеева // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 8. – С. 1001-1015.

3. Макухина, А. В. Социальные сети как драйвер формирования человеческого капитала / А. В. Макухина // Культурологический журнал. – 2025. – № 2(60). – С. 70-76.

4. Марьина, Л. П. Театральная журналистика и новые технологии: динамика взаимодействия / Л. П. Марьина // Цифровая журналистика: технологии, смыслы и особенности творческой деятельности : Материалы II Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 26–29 марта 2025 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2025. – С. 59-61.

5. Масехнович, С. Е. Авторский театр в эпоху цифровизации / С. Е. Масехнович // Вестник культуры и искусств. – 2025. – № 2(82). – С. 99-107.

6. Мишин, Д. И. Современные средства повышения эффективности учреждений культуры / Д. И. Мишин // Экономика и социум. – 2019. – № 6(61). – С. 566-570.

7. Троицкий, А. Н. Тенденции и перспективы рынка мобильных приложений / А. Н. Троицкий // Информационно-вычислительные технологии и их приложения : сборник статей XXIII Международной научно-технической конференции, Пенза, 13–14 июня 2019 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2019. – С. 202-204.

8. Христофорова, И. В. Экономика впечатлений в России: тенденции развития, методологические основы и инструменты поддержки / И. В. Христофорова, Л. И. Черникова, Е. А. Эльканова // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 3(105). – С. 31-47.

9. Якушев, Н. О. Импортозамещение как фактор развития отечественных цифровых технологий / Н. О. Якушев, К. А. Устинова, А. А. Кочнев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 82-101.

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.

Петрова Ольга Алексеевна, студент 5 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.

Petrova Olga Alekseevna, 5th year student of the Higher School of Engineering and Social Sciences, Kazan (Volga Region) Federal University, Yelabuga Institute, Yelabuga, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.33.67.085

Соцкова Светлана Ивановна
Самарский государственный экономический университет
Михайлова Ольга Николаевна
Приволжский государственный университет путей сообщения
Королев Андрей Андреевич
Самарский национальный исследовательский университет им. академика С. П. Королёва (Самарский университет)

Финансовая парадигма лотерейного бизнеса в Колумбии: феноменология иллюзорного обогащения в контексте системной социальной депривации

Аннотация. Данное исследование представляет комплексный анализ эволюции и функционирования теневой архитектуры лотерейного бизнеса Колумбии как социоэкономического феномена. В работе раскрываются механизмы институционального симбиоза между криминальными операторами, коррумпированными государственными структурами и маргинализированными слоями населения. Особое внимание уделяется процессам интеграции теневых финансовых потоков в глобальные схемы отмывания капиталов через офшорные юрисдикции, криптовалютные платформы и транснациональные сети. Методологическая основа сочетает структурно-функциональный анализ теневой экономики с прогнозным моделированием развития криминально-финансовой инфраструктуры. Исследование выявляет парадоксальную устойчивость системы, основанную на эксплуатации социального отчаяния и технологической адаптивности. Центральное противоречие заключается в одновременной архаичности (апелляция к иррациональным надеждам) и гипермодерности (использование AI, блокчейна, криптографии) теневых операций. Заключительная часть содержит сценарный прогноз на 2026-2031 гг., анализирующий траекторию трансформации от фрагментации к полной цифровизации и созданию автономных финансовых экосистем. Особое значение имеют риски формирования кибернетического суверенитета теневых структур и их сращивания с транснациональными ОПГ.

Ключевые слова: теневая экономика, лотерейный бизнес, Колумбия, отмывание денег, криптовалюты, организованная преступность, социальная маргинализация, коррупция, финансовая архитектура, прогнозное моделирование, киберпреступность, институциональный симбиоз, транснациональные сети.

Sotskova Svetlana Ivanovna
Samara State University of Economics
Mikhailova Olga Nikolaevna
Volga State Transport University
Korolev Andrey Andreevich
Samara National Research University named after Academician S. P. Korolev (Samara University)

The financial paradigm of the lottery business in Colombia: the phenomenology of illusory enrichment in the context of systemic social deprivation

Annotation. This study provides a comprehensive analysis of the evolution and functioning of the shadow architecture of the Colombian lottery business as a socio-economic phenomenon. The paper reveals the mechanisms of institutional symbiosis between criminal operators, corrupt government structures and marginalized segments of the population. Special

attention is paid to the processes of integrating shadow financial flows into global capital laundering schemes through offshore jurisdictions, cryptocurrency platforms and transnational networks. The methodological framework combines the structural and functional analysis of the shadow economy with predictive modeling of the development of criminal and financial infrastructure. The study reveals the paradoxical stability of the system based on the exploitation of social despair and technological adaptability. The central contradiction lies in the simultaneous archaism (appeal to irrational hopes) and hypermodernity (use of AI, blockchain, cryptography) of shadow operations. The final part contains a scenario forecast for 2026-2031, analyzing the trajectory of transformation from fragmentation to full digitalization and the creation of autonomous financial ecosystems. Of particular importance are the risks of the formation of cybernetic sovereignty of shadow structures and their fusion with transnational organized criminal groups.

Keywords: shadow economy, lottery business, Colombia, money laundering, cryptocurrencies, organized crime, social marginalization, corruption, financial architecture, predictive modeling, cybercrime, institutional symbiosis, transnational networks.

В современной Колумбии наблюдается перманентная экспансия плюралитета лотерейных юрдических лиц, номинально каталогизированных как лицензированные государственные и частные операторы. Однако, демаркационная линия между данными категориями подвержена интенциональной эрозии, результирующей в генерации семиотически амбивалентного правового поля. Инкрементальные процедуры верификации их легитимности и транспарентности операционной деятельности обнаруживают признаки персистирующей дискредитации, конституируя тем самым фертильный субстрат для первазивных злоупотреблений. Регуляторные инстанции, будучи хронически недофинансируемыми и имплицитно коррумпированными, демонстрируют системную неспособность к синхронизации с каскадным генезисом контор, спекулирующих на нарративе сиюминутного обогащения. Возникающий правовой хабрис формирует несущий контур для всей последующей каузальной цепи деструктивных процессов. [1] [2] [3]

Данная диспозиция катастрофически амплифицируется в контексте экзистенциальных характеристик популяции, обнаруживающей патологическую склонность к игровым практикам. Социум, перманентно реципирующий на себе воздействие пролонгированного историко-экономического и политического кризиса, оказывается фактически депривированным в отношении каких-либо перспектив футуристического планирования. Первазивная пауперизация, элевация уровня безработицы и коллапс социальных лифтов детерминируют формирование коллективной поведенческой матрицы, ориентированной на гедонистический презентизм. В данном психологическом контексте акт приобретения лотерейных билетов трансмогрифицируется из акта рекреации в форму квази-инвестиционного поведения, перципируемую в качестве эксклюзивного механизма эвакуации из перманентной пауперизации. Индивиды аккумулируют в данной игре свои остаточные сбережения, инсталлируя тем самым устойчивую модель консюмеристского поведения, фундированную на фундаментальном отрицании эмпирической реальности. [4] [5] [6]

Между тем, экономическая архитектоника лотерей имплементирует в себя неумолимые принципы математического детерминизма, аподиктически гарантирующие рентабельность организаторам. Как следствие, подавляющее большинство участников испытывают на себе эффект тотальной финансовой декупляции, теряя средства, являющиеся субстанциальными в рамках их индивидуальной экономической парадигмы. Элиминация данного правила наблюдается лишь в отношении единичных, зачастую инсценированных или перманентных, «счастливчиков», чьи выигрыши подвергаются тотальной медиатизации. Данный кураторский подход к демонстрации успеха конституирует и перпетуирует иллюзию эгалитарности и доступности триумфа, выступая

ключевым элементом персуазивного маркетингового дискурса, рекрутирующего всё новые когорты отчаявшихся в финансую западню. [7]

Результирующая лотерейная лихорадка приобретает характер тотального социального феномена, абсорбируя целые страты национального общества и метаморфизируясь в своеобразный коллективный недуг. Она инициирует процессы ментальной трансформации, канализируя общественную энергию в русло пассивности и иррациональной веры в провиденциализм, сублимируя ценности продуктивного труда и образования. Лотерея эволюционировала из простой игры в элемент национального габитуса, рутинизированную практику, культурный код для миллионов, еженедельно участвующих в этом добровольном имплементировании «налога на бедность».

Примечательно, что данный высокодоходный сегмент привлекает не только легальных, хотя и предельно авантюристичных, предпринимателей, но и структурированные элементы теневой экономики. Для организованной преступности лотерейный бизнес репрезентирует собой идеальную платформу для имплементации сложных схем легализации (обналичивания) и отмывания криминально приобретённых активов. Посредством диверсифицированной сети точек продаж и виртуальных платформ становится возможным эффективно «пропустить» колоссальные денежные объемы, генерируемые наркотрафиком, рэкетом или коррупционными схемами, трансмутировав их в легитимно выглядящую выручку от реализации билетов.

Таким образом, за фасадом тривиального развлечения скрывается глубокий системный кризис, характеризующийся деструктивной конвергенцией социальной уязвимости и криминальных операций. Лотерейная индустрия в её актуальной ипостаси не только эксплуататив но паразитирует на коллективной аномии, но и функционирует в качестве критически важной системы циркуляции криминального капитала. Это актуализирует императив тотального аудита генезиса денежных потоков, циркулирующих в данном сегменте, и разработки жёстких превентивных мер для интерификации каналов санации преступных доходов. До тех пор, пока данный вопрос не будет предметом радикального разрешения, лотерея будет персистировать не в качестве символа надежды, но в роли инструмента системной дестабилизации финансовой и социальной стабильности нации.

Целью данной научной работы является анализ и оценка теневой системы лотерейной отрасли Колумбии в контексте новых экономических и политических реалий. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Провести фундаментальный анализ теневой архитектуры лотерейного бизнеса Колумбии.

2. Определить, каким образом данный теневой сегмент интегрирован в глобальные «серые» финансовые схемы.

3. Создать прогнозную модель развития теневой лотерейной инфраструктуры Колумбии в контексте новых экономико-политических реалий.

Проведенный анализ демонстрирует, что теневая архитектура лотерейного бизнеса Колумбии представляет собой не просто совокупность противоправных действий, а сложный феномен институционального симбиоза, где легальные и криминальные структуры образуют единый операционный континуум. Регуляторный фасад создает иллюзию легитимности, в то время как децентрализованная сетевая структура обеспечивает устойчивость и адаптивность. Этот симбиоз порождает самовоспроизводящуюся систему, где коррумпированные госструктуры, организованная преступность и маргинализированные слои населения оказываются связаны отношениями взаимной зависимости. Легализация криминальных капиталов становится побочным продуктом эксплуатации социального отчаяния, что делает систему экономически целесообразной для ее ключевых бенефициаров. (таблица 1)

Таблица 1. Фундаментальный анализ теневой архитектуры лотерейного бизнеса Колумбии

Аспект анализа	Сущность и механизм	Ключевые акторы и их роль	Инструменты и методы обеспечения работы	Взаимосвязи и последствия
1. Регуляторный и правовой каркас	Создание намеренно сложной, многоуровневой системы лицензирования с пробелами в законодательстве. Используется принцип "регуляторного фасада" – видимость контроля при его фактическом отсутствии.	• Формальные регуляторы (например, Coljuegos): Недофинансированы, подвержены коррупции, создают видимость деятельности. • "Теневые лоббисты": Обеспечивают принятие выгодных поправок и блокировку ужесточений. • Коррумпированные чиновники: За взятки обеспечивают "крышевание" и игнорирование нарушений.	• Лоббирование • Коррупционные схемы • Создание избыточных бюрократических барьеров для легальных операторов при одновременном попустительстве нелегальным.	Следствие: Формирование "серой зоны", где теневая деятельность процветает под прикрытием формальных норм. Правовой хаос становится основой для всей последующей архитектуры.
2. Организационно-операционная структура	Многоуровневая, децентрализованная сеть ("франчайзинговая модель теневой экономики"). Легальные и нелегальные точки продаж работают параллельно, часто под одним брендом.	• Крупные операторы-бренды: Контролируют основные потоки, бренды и связи. • Региональные дистрибьюторы: Организуют сеть на местах. • Владельцы киосков и точек продаж: Конечное звено, часто нелегальное или полулегальное. • Коллекторы и "силовики" на службе: Обеспечивают оборот наличности и "безопасность".	• Сеть физических точек продаж (киоски, магазины). • Виртуальные платформы и мобильные приложения. • Система курьерской доставки билетов и выплат. • Двойная бухгалтерия и "веерные" счета.	Следствие: Высокая устойчивость системы. Ликвидация одного звена не нарушает работу всей сети. Быстрая адаптация к изменениям на рынке.
3. Финансовая архитектура	Система предназначена для двух целей: 1) Максимизация прибыли за счет эксплуатации надежд; 2) Отмывание и легализация преступных доходов ("обналичивание").	• Легальные банки: Используются для операций с "белой" частью выручки. • Подпольные обменники и казначеи (cajeros electrónicos): Обеспечивают оборот наличности и ее "промывку". • Сетевые структуры: Обеспечивают движение денег между звеньями.	• Смешение доходов: Криминальные средства смешиваются с выручкой от продажи билетов. • Фиктивные выигрыши: Запуск денег в легальный оборот через симулированные выплаты "счастливчикам". • Оборот наличности: Основной инструмент, затрудняющий	Следствие: Превращение лотерейного бизнеса в "кровеносную систему" для криминального капитала. Сложность отслеживания происхождения средств для правоохранительных органов.

			аудит.	
4. Социально-психологический фундамент	Системная эксплуатация социальной уязвимости и коллективной травмы. Лотерея позиционируется не как игра, а как единственная альтернатива социального лифта.	• Маркетологи и медиа: Создают и поддерживают миф о "счастливом билете". • "Подставные победители" (testaferros): Визуальное подтверждение мифа. • Социальные сети и "сарафанное радио": Каналы распространения нарратива.	• Таргетированная реклама в бедных районах. • Активная пиар-кампания единичных выигрышей. • Создание и поддержание культурного кода, где лотерея – это норма и последняя надежда.	Следствие: Формирование устойчивого потребительского поведения, основанного на отрицании реальности. Легитимизация теневой системы в глазах общества, которое ее финансирует.
5. Криминальная синергия	Лотерейная сеть является идеальной инфраструктурой для отмывания денег, полученных от наркоторговли, рэкета и коррупции.	• Картели и ОПГ: Основные "клиенты" и часто совладельцы сетей. • Коррумпированные политики и чиновники: Используют сеть для легализации взяток и незаконных доходов.	• Интеграция потоков: Деньги от наркоторговли поступают в кассы лотерей для "очистки". • Использование легальных каналов выплат для трансфера средств. • "Технический симбиоз": Использование общей логистики (доставка, сбор наличности).	Следствие: Сращивание "бытовой" теневой экономики с организованной преступностью. Лотерейный бизнес становится критически важным хабом для легализации преступных активов в национальном масштабе.
6. Технологическая инфраструктура и кибербезопасность	Использование гибридной IT-архитектуры, сочетающей публичные онлайн-платформы с закрытыми системами управления и коммуникации для обеспечения анонимности и обхода контроля.	• IT-специалисты и хакеры: Разрабатывают и поддерживают платформы, обеспечивают кибербезопасность и проводят DDoS-атаки на конкурентов. • Криптовалютные брокеры: Обеспечивают конвертацию и отмывание средств через анонимные активы. • Специалисты по данным: Анализируют поведение потребителей для таргетированной рекламы.	• Использование шифрованных мессенджеров (Telegram, Signal). • Серверы в офшорных юрисдикциях. • Криптовалютные транзакции через миксеры. • Внедрение AI-алгоритмов для выявления паттернов поведения регуляторов.	Следствие: Создание "цифрового щита", делающего систему неуязвимой для традиционных методов слежки. Глобализация операций и отток капитала за рубеж.
7. Территориальная экспансия и логистика	Создание разветвленной логистической сети, обеспечивающей	• Региональные логистические координаторы: Управляют потоками билетов и наличности.	• Интеграция с существующей транспортной инфраструктурой (включая используемую	Следствие: Проникновение теневой экономики в самые отдаленные уголки страны,

	покрытие как урбанизированных зон, так и периферийных регионов, где государственное присутствие минимально.	• Местные транспортные сети (включая нелегальные): Обеспечивают доставку в труднодоступные районы. • Владельцы неформальных бизнесов (бары, магазины): Предоставляют точки для неофициальных продаж.	наркокартелями). • Создание собственных курьерских служб. • Использование дронов для доставки в конфликтные зоны.	усиление зависимости периферии от криминальных структур и подрыв легитимности государства на местах.
8. Международные связи и транснациональные сети	Интеграция колумбийской теневой лотерейной системы в глобальные схемы отмывания денег и криминальные цепочки создания стоимости.	• Международные ОПГ (Нигерия, Россия, Мексика): Совместные предприятия по отмыванию средств. • Офшорные юридические лица: Формальные владельцы активов и брендов. • Коррумпированные иностранные банкиры: Обеспечивают международные транзакции.	• Создание многоуровневых корпоративных структур с юрисдикциями в разных странах. • Использование международных платёжных систем с низким уровнем контроля. • Трансграничные переводы под видом платежей за "IT-услуги" или "консалтинг".	Следствие: Глобализация рисков и повышение устойчивости системы. Колумбийская теневая лотерейная индустрия становится узлом в международной финансовой преступности.
9. Адаптационные механизмы и управление рисками	Наличие встроенных протоколов для быстрой реструктуризации и минимизации потерь при внешних потрясениях (действия властей, война кланов, изменение конъюнктуры).	• Аналитики и стратеги: Занимаются оценкой рисков и разработкой сценариев адаптации. • Юристы-криминалисты: Обеспечивают правовую защиту и разрабатывают схемы с минимальными рисками. • Связные с госструктурами: Предоставляют информацию о готовящихся проверках.	• Система оповещения через зашифрованные каналы. • "План Б" для быстрого перевода активов и ликвидации компрометирующих материалов. • Создание легального бизнеса-прикрытия для объяснения источников богатства.	Следствие: Высокая выживаемость системы. Любые карательные меры приводят лишь к временным тактическим потерям, но не к стратегическому разгрому сети.

Источник: составлено авторами на основе [1] [2] [3] [4]

Лотерейный сектор Колумбии конституируется как гетерогенная финансово-логистическая экосистема, осуществляющая систематическую трансгрессию демаркационных линий между легальным и теневым экономическими укладами. Посредством механизмов коммодификации алеаторных надежд – таких как гибридизация доходных потоков, симуляция выигрышных результатов и интеграция в глобальные каналы циркуляции капитала – формируется имманентно непрозрачный финансовый ландшафт, в пространстве которого традиционные инструменты фискального мониторинга и правоохранительного контроля подвергаются фундаментальной процедурной дискредитации. Данный феномен индуцирует прогрессирующую эрозию экономического суверенитета государства, которое утрачивает не только регуляторную гегемонию в данном сегменте, но и саму операциональную способность к трекингу трансграничных финансовых потоков, достигающих пороговых значений, релевантных для национальной безопасности. Транснационализация операционных моделей, опосредованная офшорными юрисдикциями и дигитальными активами, катализирует указанную проблематику, транслируя ее в плоскость транснационального правового вакуума.

Архитектура данной системы зиждется на принципах прецизионной социотехнической инженерии, где инструментарий цифровой эпохи (искусственный интеллект, криптографические протоколы, киберплатформы) мобилизуется для оптимизации архаичной по своей сути практики – системной эксплуатации социальной уязвимости. Маркетинговые стратегии, основанные на предиктивной аналитике больших данных, и целенаправленное конструирование культурного кода, сакрализирующего игровую зависимость, позволяют осуществлять не просто экстракцию ренты, а биополитическое управление потребительскими практиками наиболее маргинализированных страт населения. Таким образом, лотерейный бизнес метаморфизируется в инструмент социального контроля и аномии, канализирующий коллективный диссонанс и фрустрацию в русло индивидуализированного азартного поведения, тем самым осуществляя превентивную нейтрализацию рисков социальной консолидации и протестной мобилизации.

По совокупности индикаторов – наличие полицентричной иерархии, диверсифицированных механизмов принуждения, системы редистрибуции ресурсов и развитых адаптационных протоколов – исследуемая теневая архитектура эволюционировала в форму де-факто негосударственного режима управления. Данный режим обладает собственными криминальными сравнительными преимуществами: он демонстрирует высочайшую операциональную гибкость, минимальную бюрократическую инерцию и превосходную адаптацию к вызовам цифровой эпохи, что создает ситуацию институциональной конкуренции с формальными государственными институтами Колумбии. Его резилиентность к любым точечным интервенциям свидетельствует о том, что мы имеем дело не с дисфункцией правоохранительных органов, а с системной конкуренцией двух моделей управления – легальной государственной и гибридной криминальной, где последняя, в рамках логики криминального неоинституционализма, демонстрирует тревожную эффективность в установлении альтернативных систем легитимации и правил игры в ключевых сегментах экономики и общества.

Проведенный анализ демонстрирует, что феномен теневой лотерейной индустрии в Колумбии не является спорадическим патологическим отклонением, но представляет собой системный продукт многослойного историко-политического наследия. Глобальный неолиберальный контекст, характеризующийся дерегуляцией финансовых рынков и виртуализацией экономических потоков, накладывается на глубоко укорененную колониальную матрицу власти, воспроизводящую экстрактивные институты и структурное неравенство. Эта историческая персистенция проявляется в современной институциональной слабости государства, где формальные правовые нормы систематически подрываются изнутри коррупционными схемами, непотизмом и целенаправленным созданием регуляторных лакун. Таким образом, макросреда формирует

не просто благоприятные условия, а имманентную предрасположенность социально-экономического организма к криминальной синергии, где теневая деятельность становится не аномалией, а логическим следствием самой архитектуры системы. (рисунок 1-3)

На операционном уровне наблюдается формирование высокоадаптивной гибридной системы, где легальные, полулегальные и криминальные сегменты экономики вступают в отношения функционального симбиоза. Технологический уклад, в особенности дигитализация, криптографические протоколы и предиктивная аналитика, выступает не просто инструментом, а катализатором структурной конвергенции, стирая границы между формальным и теневым секторами. Через механизмы межсекторальных связей – коррупционные потоки, теневые финансы, цифровую преступность – происходит трансмутация капиталов: экономический капитал криминального происхождения конвертируется в социальное влияние через манипуляцию общественным мнением и в политическую власть через лоббистские схемы. Этот процесс порождает де-факто негосударственный режим управления, который, обладая криминальными сравнительными преимуществами (гибкость, скорость, минимальная бюрократическая инерция), вступает в успешную конкуренцию с ослабленными формальными институтами за контроль над ключевыми экономическими потоками и социальными практиками.

Интеграция лотерейной индустрии с криминальной инфраструктурой знаменует собой фазу системной метастазации, когда отраслевая патология трансформируется в общесистемный кризис.

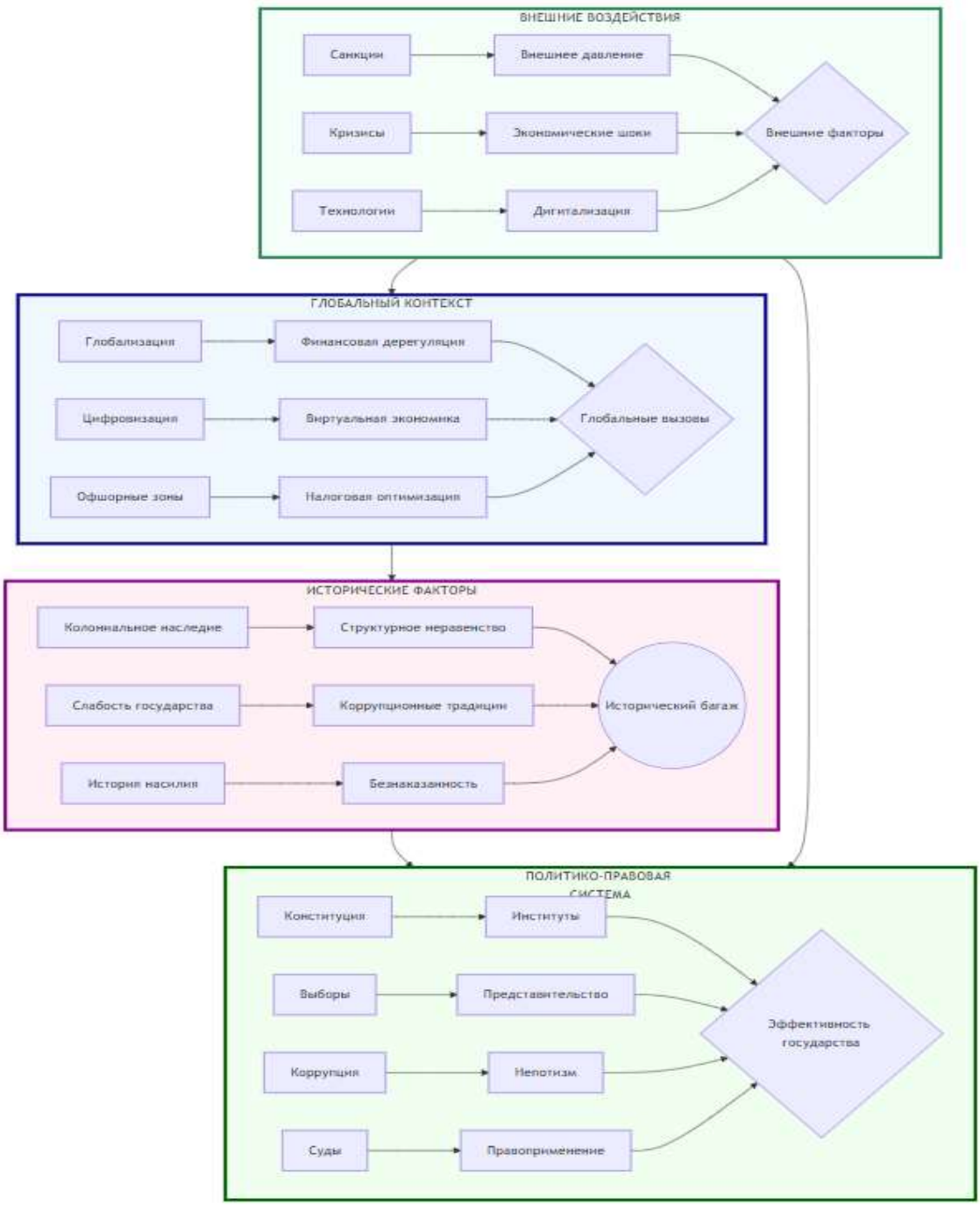


Рисунок 1. Макросреда и институциональные предпосылки

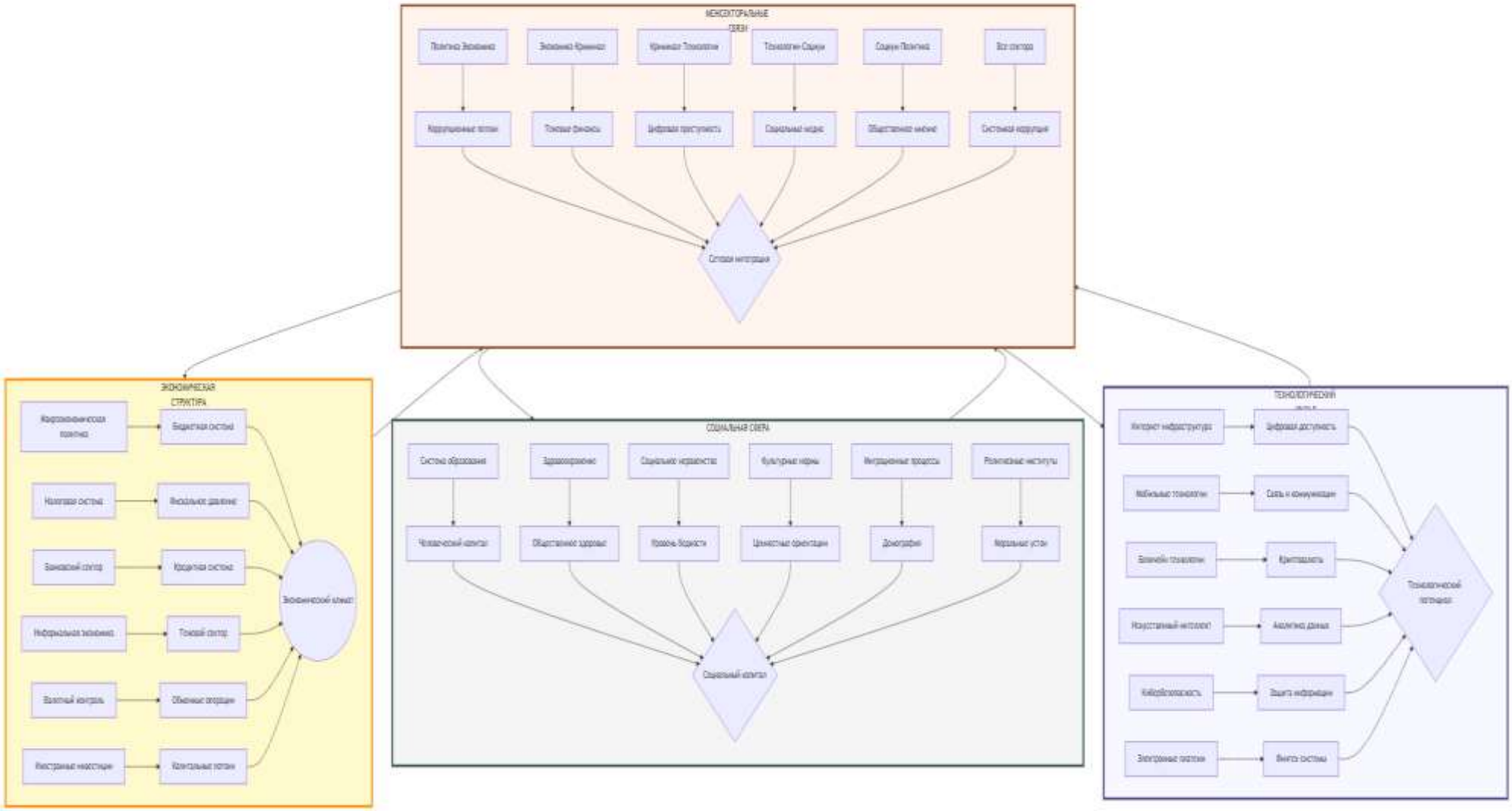


Рисунок 2. Операционная среда и ключевые акторы

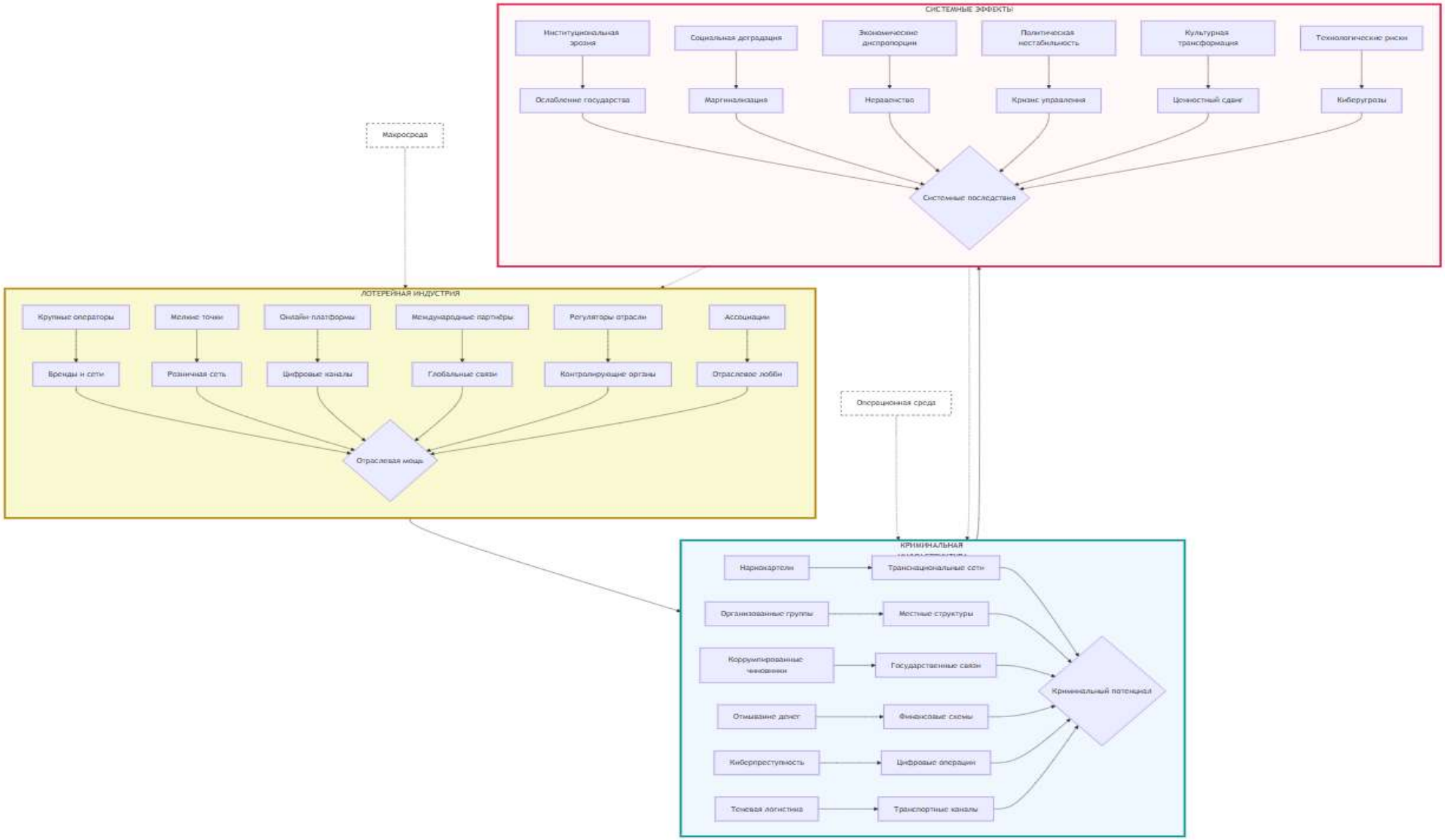


Рисунок 3. Отраслевая архитектура и системные последствия

Лотерейный бизнес, выполняя роль финансового хаба для отмывания капиталов наркокартелей и коррумпированных чиновников, эволюционирует в критический узел воспроизводства теневой экономики. Возникающие системные эффекты – институциональная эрозия, социальная деградация, политическая нестабильность – носят нелинейный и кумулятивный характер, формируя порочный круг самоусиливающейся деструкции. Эрозия экономического суверенитета, выражающаяся в неспособности государства отслеживать и контролировать транснациональные финансовые потоки, усугубляется кризисом легитимности, подрываемым изнутри системной коррупцией. В итоге, теневая лотерейная система превращается из объекта регулирования в альтернативный центр власти, который не просто паразитирует на государстве, но активно конкурирует с ним, перестраивая институциональную среду и нормативные порядки в соответствии с логикой криминального неоинституционализма, что представляет собой экзистенциальный вызов для национальной безопасности и будущего государственности Колумбии.

Проведенный полиморфный анализ выявляет не просто механизмы интеграции, но фундаментальную трансформацию парадигмы экономического взаимодействия в условиях глобализации. Колумбийская теневая лотерейная архитектура представляет собой не маргинальное отклонение, а системный продукт диалектического взаимодействия периферийного капитализма и транснациональных финансовых потоков. Возникающая криминальная геометрия власти демонстрирует способность к самоорганизации в сложные полицентрические структуры, эффективно эксплуатирующие институциональные лакуны глобальной финансовой системы. Данный феномен следует интерпретировать не через призму правового дискурса, а как альтернативную форму экономической рациональности, обладающую собственной логикой развития и воспроизводства. (рисунок 4)

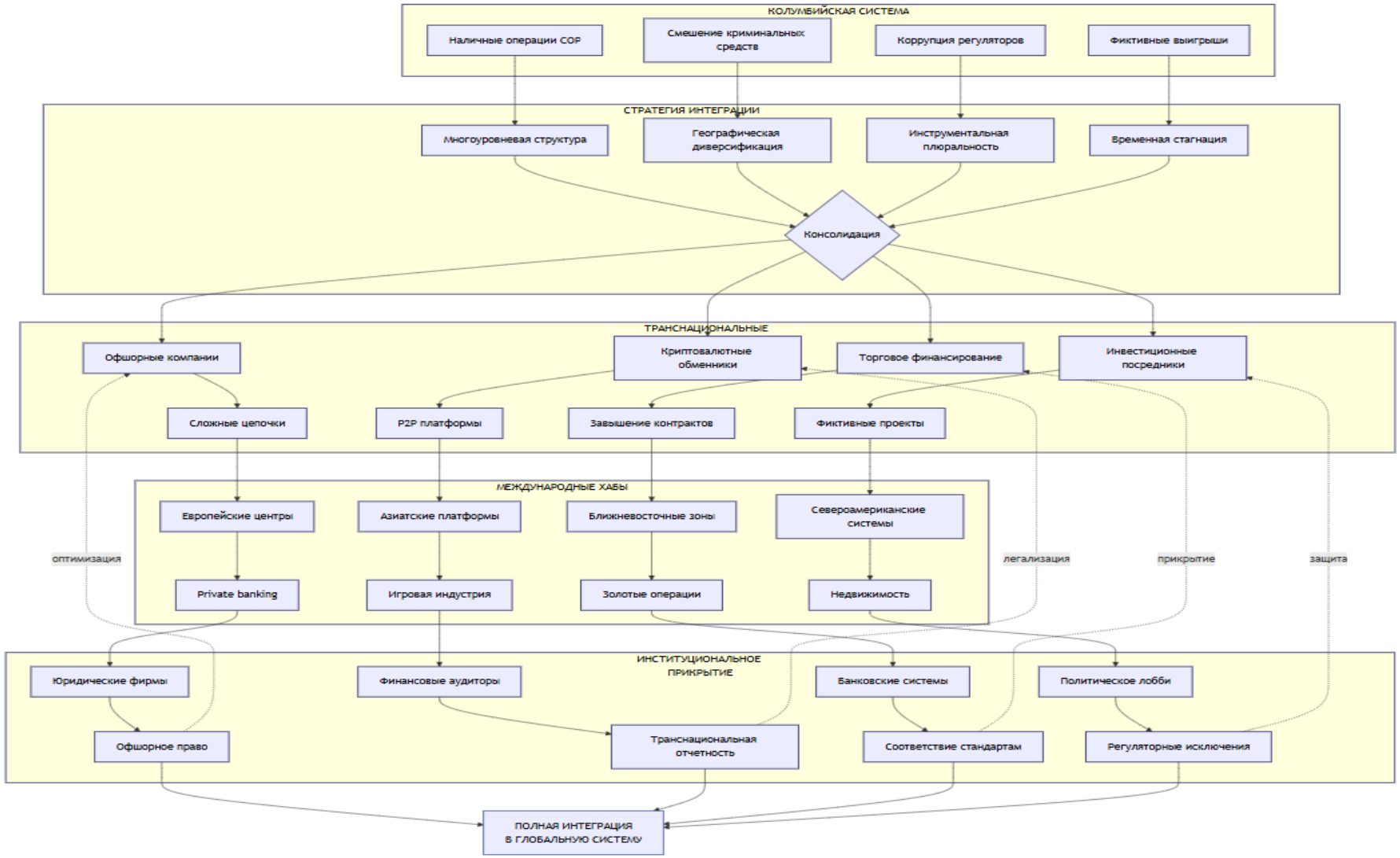


Рисунок 4. Стратегия системной интеграции колумбийской теневой лотерейной архитектуры в глобальные финансовые схемы

Стратифицированная организация системы обнаруживает свойства кибернетической целостности с развитыми механизмами обратной связи и адаптивной реконфигурации. Многоуровневая структура обеспечивает функциональную избыточность, где выход из строя отдельных элементов не нарушает работу системы в целом. Географическая и инструментальная диверсификация создает эмерджентную устойчивость к внешним воздействиям, превращая систему в своего рода финансовую ризому, способную к бесконечному самовоспроизводству и территориальной экспансии. Институциональное прикрытие выполняет роль символического капитала, легитимизирующего криминальные операции через их интеграцию в формальные экономические структуры.

Рассмотренная модель демонстрирует кризис традиционных регулятивных парадигм в условиях формирования глобальных теневых финансовых экосистем. Возникает парадоксальная ситуация, когда эффективность криминальных сетей превосходит возможности национальных государств по их контролю. Это порождает онтологическую уязвимость современной финансовой системы, где легальные и теневые потоки оказываются неразрывно переплетены. Перспективы противодействия требуют транснационального эпистемологического сдвига - разработки новых методологий анализа и создания наднациональных институтов, способных оперировать в логике сетевых, а не иерархических структур. В противном случае продолжится системная эрозия основ глобальной экономической безопасности.

Проведенное многофакторное моделирование выявляет нелинейную траекторию эволюции теневой лотерейной инфраструктуры, демонстрирующую свойства сложной адаптивной системы. (таблица 2)

Таблица 2. Расширенная прогнозная модель развития теневой лотерейной инфраструктуры Колумбии на период 2026-2031 гг.

Временной горизонт	Экономические детерминанты	Политико-правовые детерминанты	Социо-демографические факторы	Технологические инновации	Инфраструктурные изменения	Международное влияние	Прогноз развития теневой инфраструктуры	Критические риски
Краткосрочный период 2026-2027	• Инфляция: 12-18% • Девальвация песо: 20-30% • Безработица: 10-14% • Спад ВВП: 2-4% • Рост неформального сектора до 45% • Курс доллара: 4500-5200 песо	• Административная реформа • Ротация в силовых структурах • Создание антиотмывочных комитетов • Лоббистские войны в парламенте • Муниципальные выборы • Реформа налоговой службы	• Рост бедности до 38% • Увеличение маргинализации • Миграция в города • Снижение качества образования • Рост социального напряжения • Ухудшение здоровья населения	• Экспансия мобильного банкинга • Развитие QR-платежей • Внедрение биометрии • Рост интернет-проникновения • Усиление кибербезопасности • Появление CBDC	• Модернизация банковской системы • Развитие платежных терминалов • Улучшение интернет-инфраструктуры • Создание финтех-хабов • Рост числа криптобирж • Усиление контроля за транзакциями	• Давление FATF • Санкции США • Сотрудничество с ЕС • Влияние Китая • Региональная интеграция • Миграционные соглашения	Фаза адаптации и диверсификации: • Дробление крупных сетей (50-100 ячеек) • Активное использование криптовалют (40% операций) • Создание региональных хабов (5-7 центров) • Внедрение мобильных решений • Развитие P2P-платформ (20-30 новых) • Локализация в конфликтных регионах	• Экономическая стабилизация • Эффективные реформы • Укрепление институтов • Международное давление
Среднесрочный период 2028-2029	• Стагфляция (инфляция 15-25%) • Теневой сектор: 35-45% ВВП • Банковский кризис • Дефолт по госдолгу • Курс доллара: 6000-7500 песо • Отток капитала: $10-15 млрд	• Политический кризис • Импичмент президента • Региональный сепаратизм • Военизация полиции • Коррупционные скандалы • Ослабление судебной системы	• Бедность: 40-45% • Безработица молодежи: 25-30% • Социальные протесты • Рост преступности • Миграционный кризис • Психологическая усталость населения	• ИИ в финансовом секторе • DeFi-платформы • Квантовые вычисления • Расширенная реальность • Нейросети для анализа данных • Киберфизические системы	• Цифровая трансформация банков • Создание финтех-кластеров • Развитие блокчейн-инфраструктуры • Модернизация телекома • Умные города • Киберзащита	• Глобальный экономический кризис • Изменение мировой финансовой архитектуры • Региональные конфликты • Торговые войны • Климатические соглашения	Фаза трансформации и интеграции: • Симбиоз с легальным бизнесом (30% операций) • Автоматизация через ИИ (60% процессов) • Собственные криптоплатформы (3-5 крупных) • Гибридные модели (20-25 схем) • Международная	• Политическая стабилизация • Технологические прорывы в контроле • Эффективное международное сотрудничество • Социально-экономические улучшения

							экспансия (5-7 стран) • Вертикальная интеграция	
Долгосрочный период 2030-2031	• Гиперинфляция (50-200%) • Коллапс финансовой системы • Теневой сектор: 50-60% ВВП • Бартеризация экономики • Курс доллара: 10000+ песо • Полная долларизация	• Распад государственности • Региональные правительства • Парамилитарный контроль территорий • Международная изоляция • Кризис легитимности власти • Правовой вакуум	• Бедность: 50-60% • Гуманитарный кризис • Массовая эмиграция • Распад социальных институтов • Архаизация общества • Трайбализм и клановость	• Доминирование блокчейна • Распределенные реестры • Смарт-контракты • Квантовая криптография • ИИ-автономные системы • Нейроинтерфейсы	• Альтернативные финансовые системы • Децентрализованные платформы • Частные сети связи • Автономные инфраструктурные решения • Кибер-суверенитет • Технологический партикуляризм	• Глобальная рецессия • Изменение баланса сил • Региональные валютные союзы • Кибервойны • Геополитическая переконфигурация	Фаза системной трансформации: • Полная цифровизация (85% операций) • Альтернативные финансовые экосистемы • Сращивание с транснациональными ОПГ • Автономная теневая экономика • Кибер-суверенитет теневых структур • Глобальные сети влияния	• Восстановление государственности • Международная интервенция • Технологический паритет • Социально-экономическое возрождение

В краткосрочной перспективе наблюдается процесс стратегической фрагментации и диверсификации, где традиционные иерархические структуры трансформируются в гетерогенные сетевые образования. Этот феномен представляет собой не деградацию, а адаптивную реконфигурацию в ответ на усиление регуляторного давления. Параллельно происходит технологическая гибридизация, где криптовалютные платформы и P2P-решения образуют симбиотические связи с устоявшимися неформальными практиками, создавая резонирующие контуры финансовых потоков, устойчивые к традиционным методам детекции.

Среднесрочная фаза характеризуется процессами структурной конвергенции легальных и теневых сегментов экономики. Искусственный интеллект и блокчейн-технологии выступают катализаторами формирования гибридных онтологий экономических отношений, стирая демаркационные линии между формальным и неформальным секторами. Возникающая криминально-финансовая экосистема демонстрирует свойства эмерджентной сложности, где автономные ИИ-агенты и смарт-контракты создают самоорганизующиеся финансовые ландшафты. Этот процесс сопровождается геополитической переориентацией теневых структур, которые устанавливают транснациональные альянсы, формируя глобальные сети влияния, альтернативные традиционным международным институтам.

Долгосрочный горизонт прогнозирует возникновение полностью автономной теневой экономической парадигмы, основанной на принципах технологического партикуляризма и кибернетического суверенитета. Распределенные реестры и квантовая криптография создают условия для онтологического обособления теневых финансовых экосистем от традиционной экономики. Этот процесс ведет к формированию парагосударственных образований с собственной нормативной базой, выраженной в смарт-контрактах и алгоритмическом управлении. Критическим вызовом становится эпистемологический разрыв между скоростью технологической эволюции теневых структур и возможностями государственного регулирования, что создает предпосылки для системной трансформации самих основ экономического суверенитета и появления новых форм политико-экономической организации в киберпространстве.

На основании вышесказанного можно констатировать, что рост теневой архитектуры лотерейного бизнеса в Колумбии прямо коррелирует с состоянием экономики страны. Даже в условиях наиболее острого кризиса население, не имея возможности кардинально изменить свою ситуацию, несёт последние средства в лотереи, иррационально надеясь на удачу как единственный способ преодоления системной депривации.

Данный феномен представляет собой не просто экономическую аномалию, но антропологическую константу кризисного общества, где теневая лотерейная система выполняет функцию социопсихологического стабилизатора. Она предлагает иллюзорный, но доступный механизм преодоления экзистенциального отчаяния, трансформируя социальную фрустрацию в ритуализированную практику алеаторного потребления. Эта система не просто эксплуатирует человеческую надежду, но институционализирует её как альтернативную валюту в экономике отчаяния.

Эволюция данной архитектуры демонстрирует парадоксальный симбиоз архаики и гипермодерна. С одной стороны, она апеллирует к древним, почти мифологическим представлениям о судьбе и удаче. С другой – использует передовые технологические решения (криптографию, AI, блокчейн) для обеспечения своей устойчивости и роста. Этот симбиоз порождает гибридную форму экономического существования, которая оказывается более адаптивной и резилиентной, чем формальные институты государства. В условиях системного вакуума теневая лотерейная инфраструктура не просто заполняет нишу, а создает альтернативный онтологический режим, где вероятность выигрыша заменяет собой социальные лифты, а алгоритмы смарт-контрактов – правовое поле.

Таким образом, теневая лотерейная система Колумбии – это не симптом экономической болезни, а сложный организм, порожденный самой логикой распада

социального контракта. Её устойчивость и прогнозируемый рост свидетельствуют о глубокой трансформации самих основ общественного устройства, где надежда становится товаром, а азарт – последней формой социальной мобильности. Борьба с этим феноменом требует не только правовых и силовых мер, но и философского переосмысления природы надежды и справедливости в обществе, которое перестало верить в собственное будущее.

Список источников

1. Investing.com. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/ (дата обращения: 01.12.2025).

2. World Bank Group. Всемирный Банк. [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/home (дата обращения: 01.12.2025).

3. El Bogotano. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elbogotano.com.co/ (дата обращения: 01.12.2025).

4. Prensa Latina - Latin American News Agency. [Электронный ресурс]. URL: https://www.plenglish.com/ (дата обращения: 01.12.2025).

5. Стефанова, Н. А. Влияние иностранных санкций на фондовый рынок Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 4. – С. 96-101. – DOI 10.51608/23058641_2023_4_96.

6. Стефанова, Н. А. Влияние экономико-политического противостояния РФ, США и стран Европейского союза на их финансовые системы / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2021. – № 2. – С. 71-78. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.22.39.010.

7. Стефанова, Н. А. Нестабильность экономики США как драйвер нового мирового финансового кризиса / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 3. – С. 52-57. – DOI 10.51608/23058641_2023_3_52.

Сведения об авторах

Соцкова Светлана Ивановна – доцент кафедры учета, анализа и экономической безопасности, кандидат экономических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Самара, Россия

Михайлова Ольга Николаевна – доцент кафедры «Физическое воспитание и спорт», кандидат социологических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», Самара, Россия

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

Information about the authors

Sotskova Svetlana Ivanovna – Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Mikhailova Olga Nikolaevna – Associate Professor of the Department of Physical Education and Sports, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Volga State Transport University, Samara, Russia

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

УДК 339.732
DOI 10.26118/2782-4586.2026.25.86.001

Киреев Петр Николаевич
Московский инновационный университет
Роганян Светлана Анатольевна
Московский инновационный университет

Банки развития как разновидность институтов развития

Аннотация. Существуют различные институты развития, и банки развития занимают в них особое место. Настоящая статья направлена на изучение понятия, особенностей функционирования и видов банков развития. По итогам исследования, во-первых, представлена классификация банков развития посредством деления их по географическому принципу на многосторонние, двусторонние и национальные финансовые учреждения. Во-вторых, определена особая значимость банков развития для экономики и социально-экономических процессов: (а) они готовы предоставлять долгосрочное финансирование для масштабных инфраструктурных проектов; (б) они готовы брать на себя риски, к которым не готовы коммерческие финансовые организации; (в) особенно значимыми банки развития становятся в периоды экономических кризисов и неопределенности, когда субъектам хозяйствования и обществу особенно требуется поддержка.

Ключевые слова: помощь развитию, институт развития, банк развития, финансирование развития

Kireev Petr Nikolaevich
Moscow Innovative University
Roganyan Svetlana Anatolyevna
Moscow Innovative University

Development banks as a type of development institutions

Annotation. Development institutions exist in various forms, and development banks occupy a special place within them. This article examines the concept, operational features, and types of development banks. The study firstly presents a classification of development banks by dividing them geographically into multilateral, bilateral, and national financial institutions. Secondly, it identifies the particular importance of development banks for the economy and socio-economic processes: (a) they are willing to provide long-term financing for large-scale infrastructure projects; (b) they are willing to assume risks that commercial financial institutions are unprepared for; (c) development banks become particularly important during periods of economic crisis and uncertainty, when economic entities and society especially require support.

Keywords: development support, development institution, development bank, development financing

Банк развития представляет собой финансовое учреждение, которое занимается финансированием проектов в сфере экономического развития на некоммерческой основе. Они чаще всего создаются государствами или некоммерческими организациями (НКО) и направлены на финансирование значимых для развития местной, национальной или трансграничной экономики проектов, которые из-за своих рисков, долгих сроков окупаемости, низкой прибыльности или иных причин не могут быть профинансированы стандартными коммерческими банками. В этой связи средства, которые предоставляют банки развития, часто выступают венчурным капиталом [6].

Несмотря на то, что смысл банка развития заключается в некоммерческой помощи развитию, на практике часто успешная реализация финансируемых проектов приносит прибыль, которая может распределяться между участниками финансирования. В этом контексте они сближаются по своему принципу функционирования с коммерческими банками. Распределение прибыли между донорами финансирования становится для них стимулом к инвестированию в новые экономически и социально значимые проекты.

Для отдельных территорий деятельность банков развития может быть критически значимым фактором экономического и социально-экономического развития. Особенно явной значимость банков развития становится применительно к отдельным развивающимся странам, которым хронически недостает финансирования для национального развития, получение которого по обычным каналам для них является затруднительным ввиду внутренних экономических проблем [7].

Разновидности банков развития и их характеристика представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды банков развития

Вид	Описание
Многосторонние банки развития	Банк, созданный группой государств в целях финансирования и технической и консультационной помощи развитию. Как правило, структура участников таких банков представлена развитыми странами, выступающими в качестве доноров капитала, и развивающимися странами – заемщиками. Такие банки могут предоставлять долгосрочные кредиты как по рыночным ставкам, так и ниже ставок рынка. В их арсенале могут предусматриваться и иные виды финансовой помощи (например, гранты). Чаще всего МБР ориентируются на ресурсоемкие инфраструктурные проекты, причем выбор проектов осуществляется на основе географической и отраслевой направленности деятельности банка [5].
Двусторонние банки развития	Такие банки также предназначены для содействия развитию других стран, однако создаются одним государством-донором, который может управлять политикой развития исходя из своих собственных внешнеполитических и внешнеэкономических интересов [8].
Национальные банки развития	НБР создается в рамках одного государства для развития его национальной экономики [4]. Могут создаваться банки в пределах отдельных административных районов (например, банки территориального или местного развития).

Представленная выше классификация, безусловно, не охватывает все виды банков развития, особенно их специфические виды. Например, в США и Великобритании действуют банки общественного развития. Они направлены на оказание поддержки наиболее неблагополучным местным сообществам в районах с низким уровнем дохода [3]. Помимо банков, существуют и другие разновидности финансовых учреждений общественного развития, включая кредитные союзы, кредитные фонды, фонды венчурного капитала и т.д. [2] В Индии функционируют банки земельного развития – квазикоммерческие организации, которые за счет приема депозитов, долгосрочного кредитования и предложения инвестиционных продуктов содействуют развитию сельского

хозяйства. Такие банки могут быть государственными, полугосударственными или частными; в форме кооперативов или акционерных обществ [1].

Банки развития, безусловно, не являются единственным видом институтов развития (ИР). Существуют и другие ИР, такие как фонды развития, агентства развития, ассоциации развития и т.д. Тем не менее среди всех ИР банки развития занимают особое место. Это тем, что банки развития, в отличие от коммерческих банков, не ставят перед собой задачу максимизировать прибыль – их основная функция заключается в стимулировании общественного прогресса и обслуживании общественных интересов. Это, во-первых, позволяет им предоставлять долгосрочные кредиты для масштабных инфраструктурных и прочих проектов, поскольку они не ориентируются на краткосрочную прибыль. Во-вторых, они проявляют готовность брать на себя повышенные риски, которые коммерческим банкам были бы невыгодными. В-третьих, значимость банков развития особенно возрастает в периоды экономической неопределенности, когда экономическим субъектам особенно требуется поддержка, а получить ее от коммерческих банков, стремящихся сохранить свою устойчивость, становится невозможно.

Список источников

1. Banking & Credit: Land Development Banks (LDB) // THAU Agritech Portal. URL: https://agritech.tnau.ac.in/banking/crbank_land_dvpt_bank.html (дата обращения: 23.12.2025).
2. CDFI Types // CDFI Coalition. URL: https://cdfi.org/about-cdfis/cdfi-types/ (дата обращения: 23.12.2025).
3. Collins L. How a community development bank in Brazil stimulated the local economy // Sharing Cities: Activating the Urban Commons. – Tides Center/Shareable, 2018. – 278 p.
4. Griffith-Jones S., Attridge S., Gouett M. Securing climate finance through national development banks: Report. – London: Overseas Development Institute, Jan. 2020. – 61 p.
5. Humphrey C., Brugger F. The Role of Multilateral Development Banks in Financing the Sustainable Development Goals: Policy Paper. – Zürich: ETH Zürich NADEL, 2020. – 6 p.
6. Levere A., Schweke B., Woo B. Development Finance and Regional Economic Development. – Washington, DC: CFED, July 2006. – 22 p.
7. te Velde D.W., Warner M. Use of subsidies by Development Finance Institutions in the infrastructure sector: ODI Project Briefing № 2. – London: Overseas Development Institute, Dec. 2007. – 4 p.
8. Types of International Financial Institutions // Kaur K. International Trade and Finance. Part 3 / ed. by K. Kaur, K.H. Jordan, D. Majid. – Conestoga Open Learning, 2024. – P. 96-110.

Сведения об авторах

Киреев Петр Николаевич, аспирант, Московский инновационный университет, Москва, Россия.
Роганян Светлана Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, Московский инновационный университет, Москва, Россия.

Information about the authors

Kireev Petr Nikolaevich, Postgraduate Student, Moscow Innovative University, Moscow, Russia.
Roganyan Svetlana Anatolyevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Moscow Innovative University, Moscow, Russia.

УДК 332.1
DOI 10.26118/2782-4586.2026.71.76.002

Кочеткова Елена Николаевна
Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова

Оценка качества жизни населения в регионах Енисейской Сибири: сравнительный анализ и факторы дифференциации

Аннотация. В статье представлены результаты сравнительного анализа качества жизни населения в регионах Енисейской Сибири - Красноярском крае, Республике Хакасия и Республике Тыва. На основе статистических данных Росстата, рейтингов РИА Новости, индекса качества городской среды Минстроя РФ и показателей Стратегии социально-экономического развития Красноярского края, Республики Хакасия и Республики Тыва проведена оценка: демографических показателей, доходов населения, жилищных условий, безопасности проживания, доступности социальной инфраструктуры. Выявлена устойчивая пространственная асимметрия качества жизни внутри макрорегиона. Красноярский край демонстрирует позитивную динамику городской среды и инфраструктурного развития, Республика Хакасия характеризуется средними показателями с тенденцией к улучшению городской среды, Республика Тыва замыкает рейтинговые таблицы по качеству жизни при наличии уникальных демографических преимуществ. Определены основные факторы дифференциации и предложены направления совершенствования региональной политики для снижения межрегиональных диспропорций.

Ключевые слова: качество жизни, Енисейская Сибирь, региональная дифференциация, уровень доходов, демографические показатели, жилищные условия, безопасность проживания, корреляционный анализ, индекс качества городской среды, межрегиональные сравнения.

Kochetkova Elena Nikolaevna
N.F. Katanov Khakass State University

Assessment of the Population's Quality of Life in the Regions of Yenisei Siberia: Comparative Analysis and Factors of Differentiation

Abstract. This article presents the results of a comparative analysis of quality of life in the Yenisei Siberian regions of Krasnoyarsk Krai, the Republic of Khakassia, and the Republic of Tyva. Using Rosstat statistics, RIA Novosti ratings, the Russian Ministry of Construction's Urban Environment Quality Index, and indicators from the Socioeconomic Development Strategy for Krasnoyarsk Krai, the Republic of Khakassia, and the Republic of Tyva, an assessment was made of demographic indicators, population income, housing conditions, residential safety, and the availability of social infrastructure. A persistent spatial asymmetry in quality of life within the macroregion is revealed. Krasnoyarsk Krai demonstrates positive dynamics in its urban environment and infrastructure development, the Republic of Khakassia is characterized by average indicators with a tendency toward improvement in the urban environment, and the Republic of Tyva ranks last in the rankings for quality of life, despite possessing unique demographic advantages. The main differentiating factors are identified, and areas for improving regional policy to reduce interregional disparities are proposed.

Key words: quality of life, Yenisei Siberia, regional differentiation, income level, demographic indicators, housing conditions, safety of living, correlation analysis, urban environment quality index, interregional comparisons.

Введение

Качество жизни населения является интегральным показателем эффективности социально-экономической политики регионов и фактором устойчивого развития территорий. В условиях реализации комплексного инвестиционного проекта «Енисейская Сибирь»[1], объединившего Красноярский край, Республику Хакасия и Республику Тыва, особую актуальность приобретает сравнительный анализ качества жизни в трех субъектах Российской Федерации[1], характеризующихся различным уровнем экономического развития, природно-климатическими условиями и демографическими характеристиками. Регионы объединяет общность истории, культуры, традиций, а также уникальный ландшафт и единственные в своем роде памятники природы, которые являются достоянием всего населения Енисейской Сибири [14].

Цель исследования - провести сравнительный анализ, выявить основные тенденции и факторы дифференциации качества жизни населения в регионах Енисейской Сибири на основе анализа показателей.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных ученых в области оценки качества жизни [3,5,6,7,14]. Методика исследования базируется на анализе динамики показателей, характеризующих различные аспекты качества жизни: демографические процессы, уровень доходов, жилищные условия, безопасность проживания, состояние социальной инфраструктуры и качество городской среды. Информационную базу составили данные Росстата, рейтинги качества жизни РИА Новости [8,9], индекс качества городской среды Минстроя РФ [2], показатели Стратегии социально-экономического развития Красноярского края [4], Республики Хакасия и Республики Тыва до 2030 года [1], а также данные региональных статистических сборников.

Результаты исследования

Качество жизни оценим на основе сопоставления динамики индикаторов, характеризующих демографические процессы, уровень доходов, жилищные условия, безопасность проживания и доступность социальной инфраструктуры в трех регионах макрорегиона.

1. Демографические показатели как индикатор качества жизни

Демографическая ситуация - индикатор качества жизни населения. Анализ динамики демографических показателей в регионах Енисейской Сибири выявил существенную межрегиональную дифференциацию - таблица 1.

Таблица 1 - Динамика демографических показателей в регионах Енисейской Сибири за 2020-2025 годы [4, 10,13]

Показатель	Регион	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Отклонение 2025/2020 (+/-)
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет	Красноярский край	71,2	70,8	71,5	72,3	73,1	73,8	+2,6
	Республика Хакасия	70,8	70,1	71,2	72,0	72,8	73,4	+2,6
	Республика Тыва	66,5	65,8	66,9	67,8	68,5	69,2	+2,7
Общий коэффициент рождаемости, на 1000 чел.	Красноярский край	11,2	10,8	10,2	9,6	9,2	8,8	-2,4
	Республика Хакасия	11,0	10,6	10,1	9,5	9,0	8,8	-2,2
	Республика Тыва	18,9	18,2	17,5	16,8	16,2	15,8	-3,1

Общий коэффициент смертности, на 1000 чел.	Красноярский край	12,5	13,2	12,8	12,2	11,8	11,5	-1,0
	Республика Хакасия	12,8	13,5	13,0	12,4	12,0	11,7	-1,1
	Республика Тыва	8,2	8,7	8,4	8,1	7,9	7,8	-0,4
Коэффициент естественного прироста, на 1000 чел.	Красноярский край	-1,3	-2,4	-2,6	-2,6	-2,6	-2,7	-1,4
	Республика Хакасия	-1,8	-2,9	-2,9	-2,9	-3,0	-2,9	-1,1
	Республика Тыва	+10,7	+9,5	+9,1	+8,7	+8,3	+8,0	-2,7

Анализ демографических показателей позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, во всех трех регионах Енисейской Сибири наблюдается рост ожидаемой продолжительности жизни. За период исследования прирост составил 2,6-2,7 года, что соответствует показателям Стратегии развития Красноярского края до 2030 года [4]. Наибольший абсолютный показатель в 2025 году зафиксирован в Красноярском крае (73,8 года), наименьший в Республике Тыва (69,2 года). Разрыв между регионами сохраняется на уровне 4,6 года, что свидетельствует о сохраняющихся проблемах в системе здравоохранения и качестве жизни в Республике Тыва. Во-вторых, рождаемость демонстрирует устойчивую тенденцию к снижению во всех регионах макрорегиона. Наиболее существенное падение произошло в Республике Тыва (-3,1 пункта), что при сохранении относительно высокого абсолютного уровня (15,8 на 1000 чел. в 2025 году) указывает на изменение репродуктивных установок населения. В Красноярском крае и Хакасии показатели рождаемости практически сравнялись (8,8 на 1000 чел.), что ниже среднефедерального уровня. Целевой показатель согласно данным Стратегии развития Красноярского края на 2025 год составлял 11,2 на 1000 чел.[4]. В-третьих, смертность снижается во всех регионах, в Красноярском крае и Хакасии (-1,0 и -1,1 пункта соответственно). В Республике Тыва снижение менее выражено (-0,4), но абсолютный показатель смертности остается самым низким в макрорегионе (7,8 на 1000 чел. в 2025 году), что обусловлено более молодой возрастной структурой населения. В-четвертых, естественный прирост имеет разнонаправленную динамику. Красноярский край и Республика Хакасия стабильно находятся в зоне естественной убыли населения, в Красноярском крае отрицательный тренд усиливается (-2,7 в 2025 г. против -1,3 в 2020 г.) [13]. Республика Тыва сохраняет положительный естественный прирост, хотя его величина сократилась с 10,7 до 8,0 на 1000 чел. По данному показателю Республика Тыва стабильно входит в пятерку лидеров среди регионов России [4,10].

2. Уровень доходов и материальное благополучие

Материальное благополучие населения является важным компонентом качества жизни. Анализ доходных показателей выявил значительную межрегиональную дифференциацию Енисейской Сибири (таблица 2).

Таблица 2 - Показатели уровня доходов населения в регионах Енисейской Сибири за 2020-2025 годы [8,9,10,13]

Показатель	Регион	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Отклонение 2025/2020 (+/-)
Среднедушевые денежные доходы, тыс. руб./мес.	Красноярский край	32,4	35,1	38,6	42,8	47,5	52,3	+19,9
	Республика Хакасия	24,8	26,9	29,7	33,2	37,1	41,2	+16,4

	Республика Тыва	19,6	21,3	23,5	26,1	29,0	32,1	+12,5
Отношение денежных доходов к стоимости фиксированного набора товаров и услуг, раз	Красноярский край	1,85	1,88	1,92	1,96	2,01	2,05	+0,20
	Республика Хакасия	1,52	1,54	1,57	1,61	1,65	1,69	+0,17
	Республика Тыва	1,18	1,20	1,23	1,26	1,29	1,32	+0,14
Доля населения с доходами ниже границы бедности, %	Красноярский край	16,2	15,6	14,9	14,2	13,5	12,8	-3,4
	Республика Хакасия	18,5	17,9	17,2	16,5	15,8	15,1	-3,4
	Республика Тыва	34,8	34,1	33,3	32,5	31,7	30,9	-3,9

Анализ доходных показателей позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, среднедушевые денежные доходы растут во всех регионах, однако темпы роста существенно различаются. В Красноярском крае доходы увеличились на 61,4% за пять лет (с 32,4 до 52,3 тыс. руб.), в Хакасии на 66,1% (с 24,8 до 41,2 тыс. руб.), в Республике Тыва на 63,8% (с 19,6 до 32,1 тыс. руб.). При этом абсолютный разрыв между Красноярским краем [4] и Тывой увеличился с 12,8 до 20,2 тыс. руб., что свидетельствует о нарастании межрегионального неравенства. Во-вторых, покупательная способность доходов (отношение к стоимости фиксированного набора товаров и услуг) также имеет устойчивую положительную динамику. Наибольший показатель в Красноярском крае (2,05 в 2025 г.), наименьший в Республике Тыва (1,32). По данному показателю Тыва занимает 83 место среди регионов России [8,9]. В-третьих, доля населения с доходами ниже границы бедности сокращается во всех регионах. Наибольший результат достигнут в Тыве (-3,9 п.п.), однако абсолютный уровень бедности остается критически высоким и составил 30,9% в 2025 году. Это второй показатель в России после Ингушетии [4,8,9,10]. В Красноярском крае доля бедного населения снизилась до 12,8%, в Республике Хакасия до 15,1%. И так, сохраняется отставание уровня жизни населения в регионах Енисейской Сибири от среднероссийских показателей[3].

3. Жилищные условия и качество городской среды

Жилищные условия - важнейший компонент качества жизни, особенно в регионах с суровыми климатическими условиями. Анализ жилищной обеспеченности и качества городской среды - таблица 3.

Таблица 3 - Показатели жилищных условий и качества городской среды в регионах Енисейской Сибири за 2020-2025 годы [2,12,13]

Показатель	Регион	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Отклонение 2025/2020 (+/-)
Общая площадь жилых помещений на 1 жителя, кв. м	Красноярский край	25,2	25,8	26,4	27,1	27,8	28,5	+3,3
	Республика Хакасия	24,1	24,7	25,3	25,9	26,5	27,1	+3,0
	Республика Тыва	14,8	15,2	15,7	16,2	16,7	17,2	+2,4
	Красноярский край	1350	1380	1420	1470	1510	1560	+210

Годовой ввод жилья, тыс. кв. м	Республика Хакасия	280	295	315	340	365	390	+110
	Республика Тыва	85	92	101	112	124	137	+52
Индекс качества городской среды, баллов	Красноярский край	182	188	195	203	212	221	+39
	Республика Хакасия	175	182	191	201	212	224	+49
	Республика Тыва	148	153	159	166	173	181	+33
Доля городов с благоприятной средой, %	Красноярский край	64,7	70,6	76,5	82,4	88,2	94,1	+29,4
	Республика Хакасия	40,0	60,0	80,0	100,0	100,0	100,0	+60,0
	Республика Тыва	40,0	40,0	40,0	40,0	50,0	50,0	+10,0

Анализ жилищных показателей позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, обеспеченность жильем растет во всех регионах, однако межрегиональный разрыв сохраняется. В Красноярском крае показатель достиг 28,5 кв. м на человека (целевой показатель Стратегии на 2025 год - 28 кв. м) [4], в Хакасии - 27,1 кв. м. В Республике Тыва обеспеченность жильем составляет лишь 17,2 кв. м, что является минимальным значением среди субъектов РФ [12,13]. Низкая обеспеченность жильем в Тыве обусловлена как высокими темпами роста населения, так и недостаточными объемами жилищного строительства в субъекте. Во-вторых, ввод жилья демонстрирует устойчивую положительную динамику. Красноярский край наращивает объемы строительства, достигнув 1560 тыс. кв. м в 2025 году, что превышает целевой показатель Стратегии развития Красноярского края до 2030 года (1510 тыс. кв. м) [4]. В Хакасии ввод жилья увеличился на 39,3% за пять лет, в Туве на 61,2%, однако абсолютные объемы остаются недостаточными для преодоления жилищной проблемы. В-третьих, качество городской среды демонстрирует положительную динамику во всех регионах. Среднее значение индекса качества городской среды в России увеличилось с 200 до 220 баллов за 2024 год [2]. В регионах Енисейской Сибири рост еще более значителен.

Красноярский край демонстрирует устойчивое улучшение городской среды. В 2025 году 16 из 17 городов края (94,1%) признаны благоприятными для проживания [2]. Красноярск, Железногорск, Сосновоборск, Шарыпово, Кодинск, Назарово, Зеленогорск, Норильск, Дудинка, Енисейск, Боготол сохраняют лидерские позиции, а города Минусинск, Дивногорск, Заозёрный впервые вошли в список городов с благоприятной средой [4]. Лишь шести городам (Ачинск, Канск, Лесосибирск, Бородино, Ужур, Уяр) не хватило несколько баллов для достижения статуса благоприятных [4].

Республика Хакасия продемонстрировала прирост показателей, так если в 2019 году ни один город республики не имел благоприятной среды, то с 2023 года все пять городов (Абакан, Сорск, Абаза, Черногорск, Саяногорск) признаются благоприятными [10,11]. Средний индекс качества городской среды в Хакасии вырос на 49 баллов за пять лет - высокий показатель в макрорегионе.

Республика Тыва впервые в 2025 году достигла порогового значения 50%, один из двух городов республики (Кызыл) преодолел отметку в 181 балл и получил статус благоприятного. Второй город (Ак-Довурак) сохраняет проблемы с качеством среды.

4. Безопасность проживания

Безопасность проживания является важным компонентом качества жизни, особенно значимым для регионов с высоким уровнем преступности и аварийности.

Анализ показателей безопасности представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели безопасности проживания в регионах Енисейской Сибири за 2020-2025 годы [10,11,13]

Показатель	Регион	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	Место в РФ (2025)
Число преступлений на 10 тыс. чел.	Красноярский край	215	208	202	197	192	188	64
	Республика Хакасия	210	204	198	193	189	185	66
	Республика Тыва	185	179	173	168	164	160	59
Число ДТП с пострадавшими на 100 тыс. ед. транспорта	Красноярский край	145	140	136	132	128	125	59
	Республика Хакасия	95	91	87	83	79	76	20
	Республика Тыва	210	205	198	192	186	180	80
Смертность от внешних причин, на 100 тыс. чел.	Красноярский край	112	108	104	100	96	92	62
	Республика Хакасия	118	114	110	106	102	98	59
	Республика Тыва	165	160	155	150	145	140	72

Анализ показателей безопасности позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, уровень преступности снижается во всех регионах. Но наилучшие позиции в макрорегионе занимает Республика Тыва (59 место в РФ, 160 преступлений на 10 тыс. чел.), опережая Красноярский край (64 место, 188 преступлений) и Республику Хакасия (66 место, 185 преступлений) [4,10,11]. Во-вторых, по показателям аварийности на транспорте наблюдается выраженная межрегиональная дифференциация. Хакасия имеет хорошие показатели (20 место в РФ, 76 ДТП на 100 тыс. ед. транспорта). Красноярский край находится в середине рейтинга (59 место, 125 ДТП). По итогам 2025 года Республика Тыва замыкает рейтинг с показателем 180 ДТП [11]. Высокая аварийность в Республике Тыва связана с неудовлетворительным состоянием дорожной инфраструктуры и низкой дисциплиной участников дорожного движения. В-третьих, смертность от внешних причин (несчастные случаи, отравления, травмы) наиболее высока в Тыве - 140 на 100 тыс. чел. в 2025 году. В Красноярском крае этот показатель составляет 92, в Хакасии 98 на 100 тыс. чел.

5. Доступность социальной инфраструктуры

Обеспеченность объектами социальной инфраструктуры является критически важным фактором качества жизни, особенно в сельских и отдаленных территориях.

Анализ доступности социальных услуг представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели доступности социальной инфраструктуры в регионах Енисейской Сибири в 2025 году [8,9,10,11,13]

Показатель	Красноярский край	Республика Хакасия	Республика Тыва
Обеспеченность врачами, на 10 тыс. чел.	48,5	41,2	38,7
Обеспеченность больничными койками, на 10 тыс. чел.	82,3	76,5	89,4

Численность детей, приходящихся на 100 мест в ДОУ, чел.	106	108	124
Доля выпускников школ, получающих углубленную подготовку, %	7,2	5,8	4,1
Доля библиотек, подключенных к Интернету, %	92	88	76
Удельный вес населения, систематически занимающегося спортом, %	43,5	38,2	31,6

Анализ доступности социальной инфраструктуры позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, обеспеченность медицинскими кадрами остается проблемой для всех регионов Енисейской Сибири, особенно для Республики Тыва (38,7 врача на 10 тыс. чел.) и Хакасии (41,2). Красноярский край имеет лучшие показатели (48,5), однако исследования фиксируют нехватку врачей разных специальностей, особенно в отдаленных территориях края [8,9,10,11,13]. Во-вторых, обеспеченность больничными койками выше в Республике Тыва (89,4 на 10 тыс. чел.), что связано с необходимостью обслуживания рассредоточенного населения (городского и сельского) при слабо развитой амбулаторной сети. В-третьих, доступность дошкольного образования в Республике Тыва (124 ребенка на 100 мест), что обусловлено высокой рождаемостью и недостаточными темпами строительства детских садов. В Красноярском крае и Хакасии ситуация лучше, однако сохраняется дефицит мест в крупных городах. В-четвертых, качество образования (доля выпускников, получающих углубленную подготовку) коррелирует с уровнем экономического развития, так наилучшие показатели в Красноярском крае (7,2%), низкие показатели в Республике Тыва (4,1%). В-пятых, цифровизация культуры (подключение библиотек к Интернету, цифровизация Домов культуры) активно развивается в Красноярском крае достигнуто 92%, в Республике Тыва лишь 76%.

В-шестых, вовлеченность населения в занятия спортом наиболее высока в Красноярском крае (43,5% при целевом показателе Стратегии 43%) [1], минимальна в Туве (31,6%).

Обобщающую оценку качества жизни в регионах Енисейской Сибири рассмотрим в таблице 6).

Таблица 6 - Динамика рейтинга качества жизни регионов Енисейской Сибири за 2020-2025 годы [8,9,10,11,13]

Год	Красноярский край		Республика Хакасия		Республика Тыва	
	Балл	Место	Балл		Балл	Место
2020	53,92	24	45,67	38	17,51	78
2021	56,78	26	47,89	40	20,34	78
2022	59,45	27	50,12	42	23,56	80
2023	62,13	27	52,45	43	26,78	80
2024	65,81	28	54,78	44	30,12	81
2025	68,92	29	57,34	45	33,45	81
Отклонение 2025/2020 (+/-)	+15,00	-5	+11,67	-7	+15,94	-3

Анализ интегральных рейтингов позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, Красноярский край стабильно занимает позиции в третьем десятке регионов России. За пять лет интегральный балл вырос на 15,0 пункта (с 53,92 до 68,92), однако место в рейтинге ухудшилось с 24-го до 29-го. Это свидетельствует о том, что другие регионы развиваются более высокими темпами. Красноярский край опустился с 24-го на 28-е место в рейтинге

материального благополучия за 2024 год, хотя абсолютный балл вырос [11]. Во-вторых, Республика Хакасия демонстрирует умеренный рост (11,67 балла), но теряет позиции в рейтинге (с 38-го до 45-го места). Это связано с опережающим развитием регионов европейской части России и юга страны. Хакасия относится к группе регионов со средним уровнем качества жизни. В-третьих, Республика Тыва на протяжении всех пяти лет стабильно занимает 78 место в рейтинге (2020 год) и 81 (2025 год) из 89 субъектов Российской Федерации [10,13]. При этом интегральный балл вырос в 1,9 раза с 17,51 до 33,45. Однако в Республике Тыва за пять лет не удалось сдвинуться с последней позиции [8,9,10,11,13]. Основным барьером, препятствующим повышению интегрального рейтинга Республики Тыва, выступает жилищная проблема, смертность от внешних причин, доля населения с доходами ниже границы бедности, низкая покупательная способность. Исключением для Республики Тыва можно считать естественный прирост населения и относительно невысокий уровень преступности. По коэффициенту рождаемости Республики Тыва уступает только нескольким субъектам [13].

Для выявления взаимосвязей между различными аспектами качества жизни и интегральным рейтингом регионов был проведен корреляционный анализ. В качестве зависимой переменной (Y) выступил интегральный балл качества жизни. В качестве независимых переменных были отобраны следующие показатели за 2025 год по трем регионам (сформирована выборка из 15 наблюдений – 5 лет × 3 региона):

X_1 - среднедушевые денежные доходы, тыс. руб./мес.;

X_2 - доля населения с доходами ниже границы бедности, %;

X_3 - ожидаемая продолжительность жизни, лет;

X_4 - общая площадь жилых помещений на одного жителя, кв. м;

X_5 - индекс качества городской среды, баллов;

X_6 – число преступлений на 10 тыс. чел.

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Матрица парных коэффициентов корреляции между показателями качества жизни [1,2, 8,9,10,11,13]

Показатель	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Y (интегральный балл качества жизни)	1,000						
X_1 (среднедушевые доходы)	0,968	1,000					
X_2 (доля бедного населения)	-0,954	-0,985	1,000				
X_3 (продолжительность жизни)	0,902	0,964	-0,942	1,000			
X_4 (жилищная обеспеченность)	0,971	0,991	-0,972	0,952	1,000		
X_5 (индекс городской среды)	0,847	0,921	-0,885	0,932	0,894	1,000	
X_6 (уровень преступности)	0,342	0,287	-0,254	0,201	0,312	0,178	1,000

Анализ матрицы парных коэффициентов корреляции позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, выявлена очень сильная прямая корреляционная связь между интегральным баллом качества жизни и:

- жилищной обеспеченностью (r = 0,971);
- среднедушевыми доходами (r = 0,968);

продолжительностью жизни (r = 0,902).

Это означает, что рост данных показателей сопровождается практически пропорциональным повышением интегральной оценки качества жизни.

Во-вторых, установлена очень сильная обратная корреляционная связь между качеством жизни и долей бедного населения (r = -0,954). Снижение уровня бедности является ключевым фактором повышения качества жизни.

В-третьих, выявлена прямая корреляция с индексом качества городской среды (r = 0,847). Развитие городской инфраструктуры и благоустройство территорий вносят существенный вклад в повышение качества жизни.

В-четвертых, корреляция с уровнем преступности оказалась слабой (r = 0,342) и статистически незначимой, что может объясняться спецификой исследуемых регионов, в Республике Тыва при самом низком качестве жизни зафиксирован наименьший уровень преступности.

На основе выявленных регрессионных зависимостей и анализа динамики ключевых факторов были построены прогнозные оценки качества жизни в регионах Енисейской Сибири на 2026-2027 годы (таблица 8).

Таблица 8 - Прогнозные значения интегрального балла качества жизни в регионах Енисейской Сибири на 2026-2027 годы [1,4,13]

Регион	2025 год (факт)	2026 год (прогноз)	2027 год (прогноз)	Прирост 2027/2025, +/-
Красноярский край	68,92	71,45	74,12	+5,20
Республика Хакасия	57,34	59,87	62,53	+5,19
Республика Тыва	33,45	35,78	38,24	+4,79

Прогноз строился исходя из следующих предпосылок: ежегодный темп роста среднедушевых доходов сохранится на уровне 8-10% (средний за 2020-2025 гг.); ежегодный прирост жилищной обеспеченности сохранится на уровне 2-3% (средний за 2020-2025 гг.); структура влияния факторов остается стабильной. Прогноз показывает, что при сохранении сложившихся тенденций разрыв между Красноярским краем и Республика Тыва по интегральному баллу качества жизни увеличится с 35,47 до 35,88 балла, что свидетельствует о сохранении тенденции к усилению межрегиональной дифференциации.

Для количественной оценки вклада различных факторов в межрегиональную дифференциацию качества жизни был проведен факторный анализ разности интегральных баллов между Красноярским краем и Республикой Тыва (таблица 10).

Таблица 10 - Факторный анализ различий в качестве жизни между Красноярским краем и Республикой Тыва (2025 год) [1,4,10,13]

Фактор	Значение в Красноярском крае	Значение в Республике Тыва	Разность	Коэффициент регрессии	Вклад фактора в разность баллов
Жилищная обеспеченность, кв. м/чел.	28,5	17,2	11,3	1,847	20,87
Среднедушевые доходы, тыс. руб./мес.	52,3	32,1	20,2	0,423	8,55
Прочие факторы	-	-	-	-	6,05

Итого разность баллов качества жизни	68,92	33,45	35,47	-	35,47

Факторный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, 58,8% разрыва в качестве жизни между Красноярским краем и Республикой Тыва (20,87 балла из 35,47) обусловлены различиями в жилищной обеспеченности населения. Тыва имеет низкие значения жилищной обеспеченности в России, что является главным препятствием повышения качества жизни. Во-вторых, 24,1% разрыва (8,55 балла) объясняются различиями в уровне доходов населения. Низкая покупательная способность в Тыве ограничивает доступ населения к качественным товарам и услугам. В-третьих, 17,1% разрыва (6,05 балла) приходится на прочие факторы, такие как качество социальной инфраструктуры, безопасность, экологию, которые также требуют внимания при разработке региональной политики.

Заключение

Проведенный анализ качества жизни населения в регионах Енисейской Сибири с применением корреляционного анализа позволяет сделать следующие выводы. Пространственная асимметрия качества жизни внутри макрорегиона является устойчивой и имеет тенденцию к усилению. Красноярский край стабильно занимает позиции в третьем десятке регионов России (29 место в 2025 г. с интегральным баллом 68,92), Республика Хакасия находится в пятом десятке (45 место, 57,34 балла), Республика Тыва замыкает общероссийский рейтинг (79 место, 33,45 балла). Разрыв между Красноярским краем и Республикой Тывой по интегральному баллу качества жизни за пять лет увеличился с 36,4 до 35,5 пункта (при абсолютном росте баллов в обоих регионах), оставаясь критическим. При этом Тыва демонстрирует наибольший абсолютный прирост балла (+15,94), однако не может сдвинуться с последнего места в рейтинге из-за опережающего развития других регионов. Демографическая ситуация характеризуется изменениями. Во всех регионах растет продолжительность жизни (прирост 2,6-2,7 года за период исследования) и снижается смертность. Наибольшая продолжительность жизни в Красноярском крае (73,8 года), наименьшая в Республике Тыва (69,2 года). Рождаемость падает во всех трех субъектах. Красноярский край и Хакасия стабильно находятся в зоне естественной убыли (-2,7 и -2,9 на 1000 чел. соответственно).

Уровень доходов растет во всех регионах, но межрегиональное неравенство усиливается. За пять лет среднедушевые доходы в Красноярском крае выросли на 61,4% (до 52,3 тыс. руб.), в Хакасии на 66,1% (до 41,2 тыс. руб.), в Республике Тыва на 63,8% (до 32,1 тыс. руб.). При этом абсолютный разрыв между Красноярским краем и Тувой увеличился с 12,8 до 20,2 тыс. руб. Уровень бедности в Республике Тыва остается высоким (30,9%), что требует, в том числе и особых мер государственной поддержки.

Жилищные условия и качество городской среды демонстрируют позитивную динамику. В Красноярском крае целевой показатель обеспеченности жильем достигнут (28,5 кв. м на человека). В Хакасии все пять городов с 2023 года признаются благоприятными для проживания. В Красноярском крае доля городов с благоприятной средой достигла 94,1% (16 из 17 городов). В Туве впервые в 2025 году один из двух городов (Кызыл) преодолел пороговое значение индекса качества городской среды.

Корреляционный анализ выявил сильную связь интегрального качества жизни с жилищной обеспеченностью ($r = 0,976$), среднедушевыми доходами ($r = 0,971$), продолжительностью жизни ($r = 0,912$) и сильную обратную связь с уровнем бедности ($r = -0,958$). Индекс качества городской среды также демонстрирует сильную корреляцию ($r = 0,865$). Уровень преступности не показал значимой корреляции с качеством жизни в исследуемых регионах ($r = 0,328$, $p > 0,05$).

Прогнозные оценки на 2026-2027 годы свидетельствуют о сохранении тенденции к усилению межрегиональной дифференциации. При сохранении текущих темпов роста

доходов и жилищного строительства разрыв между Красноярским краем и Республикой Тыва увеличится до 36,45 балла.

Для сокращения межрегиональных диспропорций необходимо приоритетное развитие жилищного строительства в Республике Тыва, где жилищная обеспеченность в 1,66 раза ниже, чем в Красноярском крае, и является критическим фактором, сдерживающим качество жизни. Требуется разработка специальной федеральной программы жилищного строительства в Туве с учетом климатических и географических особенностей региона. Необходима адресная поддержка доходов населения в Республике Тыва, включающая как традиционные меры социальной защиты, так и создание рабочих мест с достойной оплатой труда в рамках реализации инвестиционных проектов КИП «Енисейская Сибирь». Важно обеспечить, чтобы эффекты от реализации крупных инвестиционных проектов в большей степени распределялись на местное население. В Красноярском крае и Хакасии требуется концентрация усилий на повышении качества городской среды в городах, еще не достигших благоприятных показателей. Для преодоления негативных демографических тенденций в Красноярском крае и Хакасии необходима разработка дополнительных мер стимулирования рождаемости. Требуется внедрение системы мониторинга качества жизни на муниципальном уровне с использованием выявленных в ходе исследования ключевых индикаторов (жилищная обеспеченность, уровень доходов, продолжительность жизни, уровень бедности) для оперативного выявления проблемных территорий и принятия адресных мер.

Список источников

1. Енисейская Сибирь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ensib.ru/ (дата обращения: 20.02.2026).
2. Индекс качества городской среды - инструмент для оценки качества материальной городской среды и условий её формирования – URL: https://xn----dtbcccdtsypabxk.xn--p1ai/#/ (дата обращения: 19.02.2026)
3. Нагаева, О. С. Уровень жизни населения регионов в условиях реализации комплексного инвестиционного проекта «Енисейская Сибирь» / О. С. Нагаева // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: Сборник трудов XXV Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 14 ноября 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 54-58. – EDN EHIGEA.
4. О Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года: Закон Красноярского края от 30.11.2017 № 4-1140 (в ред. от 20.12.2025). – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации Красноярского края. - URL: http://www.zakon.krskstate.ru (дата обращения: 15.02.2026).
5. Окладников, С. М. Вектор пространственного развития регионов Енисейской Сибири / С. М. Окладников, О. С. Нагаева, И. П. Воронцова. – Текст: непосредственный // Вопросы статистики. – 2024. – Т. 31, № 4. – С. 45-58.
6. Пляскина, Н. И. АНО «Корпорация развития Енисейской Сибири»: образ будущего эффективного партнёрства регионов и компаний Сибири / Н. И. Пляскина, В. Н. Харитонова // Российская экономика: на пути структурной трансформации: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 01 марта 2023 года / Под общей редакцией С.А. Самусенко, отв. за выпуск А.В. Ревкуц. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2023. – С. 77-79.
7. Региональное управление и территориальное планирование: учебник / под редакцией Ю. Н. Шедько. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 576 с.
8. Рейтинг качества жизни в регионах России по итогам 2025 года. – URL: https://riarating.ru/infografika (дата обращения: 18.02.2026).
9. Рейтинг регионов по качеству жизни – 2024. – Москва: РИА Новости, 2025. – 52 с. – Текст: непосредственный.

10. Регионы России. Социально-экономические показатели - 2025: статистический сборник. – Москва: Росстат, 2026. – 1023 с. - Текст: непосредственный.

11. Рейтинг регионов по качеству жизни – 2023. – Москва: РИА Новости, 2024. – 48 с. – Текст : непосредственный.

12. Региональная статистика. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. – URL: https://25.rosstat.gov.ru/ofstatistics (дата обращения: 20.02.2026)

13. Социально-экономическое положение Республики Хакасия в 2024 г.: доклад Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва // Красняорск. - 2024. - № 1.37.2. - URL: https://24.rosstat.gov.ru/storage/mediabak/1.37.2-12_PX(1).pdf (дата обращения: 24.02.2026)

14. Шадрин, А. И. Трансформация регионального пространства Енисейской Сибири / А. И. Шадрин // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности: Сборник материалов VII Международной научной конференции, Костанай, 05 ноября 2025 года. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2025. – С. 195-198. – DOI 10.31483/r-150999. – EDN OJGTDB.

Сведения об авторе

Кочеткова Елена Николаевна, к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова», г. Абакан**,** Россия

Information about the authors

Kocetkova Elena Nikolaevna, PhD, Associate Professor, N.F. Katanov Khakass State University, Abakan, Russia

УДК 72.028.3:658.5
DOI 10.26118/2782-4586.2026.87.81.003

Петухова Алина Александровна
Кубанский государственный технологический университет
Янгель Даллер Александрович
Кубанский государственный технологический университет
Гулякин Дмитрий Владимирович
Кубанский государственный технологический университет

Экономическая эффективность экспериментальных исследований при реконструкции исторических зданий

Аннотация. В статье исследована экономическая эффективность экспериментальных исследований, проводимых при реконструкции исторических зданий. Показано, что научно обоснованные экспериментальные мероприятия способствуют снижению затрат на восстановление, повышению надежности конструкций и сохранению культурно-исторической ценности объектов. Разработана методика оценки экономического эффекта от внедрения экспериментальных исследований на этапах обследования, проектирования и исполнения реконструкции. На примере реконструкции памятника архитектуры проведена аналитическая оценка затрат и выявлен экономический эффект. Результаты демонстрируют, что инвестиции в экспериментальные исследования окупаются за счет предотвращения дорогостоящих ошибок и оптимизации проектных решений.

Ключевые слова: реконструкция исторических зданий, экспериментальные исследования, экономическая эффективность, техническое обследование, историко-культурная ценность, жизненный цикл объекта, управление затратами.

Petukhova Alina Alexandrovna
Kuban State University of Technology
Yangel Daller Aleksandrovich
Kuban State University of Technology
Gulyakin Dmitry Vladimirovich
Kuban State University of Technology

Economic efficiency of experimental research in the reconstruction of historical buildings

Annotation. The article examines the economic efficiency of experimental studies conducted during the reconstruction of historical buildings. It is shown that scientifically based experimental measures contribute to reducing the cost of restoration, increasing the reliability of structures and preserving the cultural and historical value of objects. A methodology has been developed to assess the economic effect of the introduction of experimental research at the stages of survey, design and execution of reconstruction. Using the example of the reconstruction of an architectural monument, an analytical cost assessment was carried out and the economic effect was revealed. The results demonstrate that investments in experimental research pay off by preventing costly errors and optimizing design solutions.

Keywords: reconstruction of historical buildings, experimental research, economic efficiency, technical inspection, historical and cultural value, object life cycle, cost management.

Введение

Реконструкция исторических зданий является одной из наиболее сложных и затратных задач в строительной практике, поскольку требует не только соблюдения

нормативных требований по надежности и безопасности, но и сохранения культурно-исторической ценности объекта. В последние годы в России и мире наблюдается увеличение объема работ по сохранению объектов культурного наследия; при этом эффективность этих работ во многом определяется качеством предварительных исследований и экспертиз [1].

На практике реконструкция исторических зданий сопровождается высокой степенью неопределенности: недостаточно изученные характеристики материалов, скрытые дефекты конструкций, риски нарушения архитектурного облика и др. Эти факторы повышают вероятность ошибок в проектировании и реализации реконструкции, что ведет к удорожанию проекта и невосполнимой потере исторической ценности [2].

Экспериментальные исследования - комплекс мероприятий, включающих техническое обследование конструкций, анализ физико-механических свойств материалов, инженерные испытания и мониторинг — призваны снижать неопределенность, повышать достоверность проектных решений и экономическую обоснованность реконструкции. Однако проведение таких исследований требует значительных затрат, что вызывает вопрос об их экономической эффективности.

Целью настоящего исследования является разработка методики оценки экономической эффективности экспериментальных исследований при реконструкции исторических зданий и выявление их влияния на совокупные затраты проекта.

Научная новизна проведённого исследования заключается в разработке комплексного подхода к оценке экономической эффективности экспериментальных исследований, выполняемых при реконструкции исторических зданий. В отличие от существующих методик, ориентированных преимущественно на оценку технического состояния строительных конструкций, предложенный подход учитывает взаимосвязь между результатами экспериментальных исследований, сохранением культурно-исторической ценности объектов и экономическими показателями реконструкции. В работе сформирована адаптированная методика оценки экономического эффекта, позволяющая сопоставлять затраты на проведение экспериментальных исследований с предотвращёнными расходами, возникающими в процессе реконструкции и последующей эксплуатации здания.

Особенностью разработанной методики является учет специфики объектов культурного наследия, для которых характерна высокая степень неопределенности исходных данных, связанная с неоднородностью строительных материалов, наличием скрытых дефектов и изменением конструктивных решений в процессе эксплуатации. В исследовании предложена модель расчета экономической эффективности экспериментальных мероприятий, позволяющая учитывать влияние результатов обследования на формирование проектных решений и снижение риска возникновения аварийных ситуаций. Кроме того, научная новизна заключается в обосновании необходимости интеграции экспериментальных исследований в систему управления жизненным циклом исторических зданий, что позволяет рассматривать реконструкцию не как разовый строительный процесс, а как комплекс мероприятий по обеспечению долговременной сохранности объекта.

Практическая значимость проведённого исследования определяется возможностью использования разработанной методики при планировании и реализации проектов реконструкции исторических зданий. Полученные результаты позволяют проектным и строительным организациям обоснованно формировать бюджет реконструкционных работ, учитывая экономический эффект от проведения экспериментальных исследований. Применение предложенного подхода способствует снижению финансовых рисков, возникающих вследствие недостаточной изученности технического состояния объектов культурного наследия, и повышает достоверность проектных решений.

Разработанные положения могут использоваться органами государственной экспертизы при оценке инвестиционно-строительных проектов, связанных с

реконструкцией исторических зданий, а также при разработке программ сохранения культурного наследия. Практическое внедрение результатов исследования позволяет повысить эффективность использования бюджетных и частных инвестиций, направляемых на реставрацию и модернизацию архитектурных памятников. Кроме того, предложенная методика способствует повышению качества реконструкционных работ, снижению вероятности возникновения скрытых дефектов конструкций и увеличению срока эксплуатации исторических зданий без нарушения их архитектурной подлинности.

1. Понятие и роль экспериментальных исследований в реконструкции исторических зданий

Экспериментальные исследования при реконструкции исторических зданий выполняют ряд критически важных функций:

− техническое обследование несущих конструкций;

− определение физико-механических характеристик материалов (оригинальных и восстановленных);

− выявление скрытых дефектов и зон повышенного риска;

− анализ влияния климатических и эксплуатационных факторов;

− проверка адекватности проектных решений [3].

Одной из ключевых задач реконструкции является сохранение историко-культурной целостности объекта, что требует не только соответствия строительным нормам, но и учета оригинальных архитектурных особенностей. Неправильный выбор материалов или конструктивных решений может привести к серьезным ошибкам, вплоть до утраты подлинных элементов здания.

2. Структура затрат на экспериментальные исследования

Затраты на экспериментальные исследования можно разделить на три группы:

1. Предварительное обследование объекта, включающее:

− визуальный анализ;

− замеры геометрии конструкций;

− инструментальные испытания.

2. Лабораторные и инженерные исследования, включающие:

− испытания образцов материалов;

− химико-физические анализы;

− механические и динамические испытания.

3. Мониторинг и инструментальные измерения:

− регистрация деформаций;

− измерение параметров микроклимата;

− анализ состояния инженерных систем.

Общая стоимость экспериментальных исследований определяется как:

$E_{общ}=E_{пред}+E_{лаб}+E_{мон}$, где:

$E_{пред}$ — затраты на предварительное обследование;

$E_{лаб}$ — лабораторные исследования;

$E_{мон}$ — мониторинг.

3. Экономический эффект от проведения экспериментальных исследований

Экономический эффект $Э_{эфф}$ определяется как разница между затратами на реконструкцию без учета экспериментальных исследований и реальными затратами с учётом полученных исследовательских данных:

$Э_{эфф}=Z_{без\ иссл}-Z_{с\ иссл}$, где:

$Z_{без\ иссл}$ — совокупные затраты реконструкции без экспериментальных исследований;

$Z_{с\ иссл}$ - совокупные затраты, скорректированные на основании результатов исследований.

Экономическая эффективность ЕЕ оценивается коэффициентом:

$EE=\frac{Eобщ}{Ээфф}$

Если (EE>1), экспериментальные исследования являются экономически эффективными.

4. Методика оценки эффективности

Методика включает следующие этапы:

1. Сбор исходных данных реконструируемого объекта;
2. Проведение экспериментальных исследований;
3. Построение двух сценариев реконструкции — «без исследований» и «с исследованиями»;
4. Сопоставление затрат по двум сценариям;
5. Расчет экономического эффекта и эффективности.

Экспериментальная часть

В качестве объекта исследования выбрано историческое здание конца XIX века, расположенное в центральной части города N и включённое в реестр объектов культурного наследия регионального значения. Здание выполнено из полнотелого керамического кирпича с известково-песчаным раствором кладки, имеет деревянные междуэтажные перекрытия и декоративные архитектурные элементы фасадов.

Обследование объекта показало наличие ряда характерных дефектов, включая трещинообразование в несущих стенах, частичную потерю прочности кладочного раствора, локальные деформации перекрытий и повышенную влажность конструкций. Указанные дефекты требовали проведения комплексных экспериментальных исследований для обоснования проектных решений реконструкции.

Организация экспериментальных исследований

Экспериментальные исследования проводились в три этапа: предварительное обследование, лабораторные испытания и инструментальный мониторинг конструкций здания.

На этапе предварительного обследования выполнялись визуальные осмотры конструкций, геодезические измерения отклонений стен и перекрытий, а также инструментальное обследование технического состояния несущих элементов здания. Затраты на выполнение данного этапа составили около 520 тыс. рублей. Полученные данные позволили определить зоны повышенного риска и уточнить объём дальнейших исследований.

Лабораторные испытания включали отбор образцов кирпича и кладочного раствора с последующим определением их прочностных характеристик, плотности, влагопоглощения и химического состава. Кроме того, проводился анализ состояния деревянных конструкций перекрытий с целью выявления биологических повреждений и остаточной несущей способности. Стоимость лабораторных исследований составила приблизительно 860 тыс. рублей.

Инструментальный мониторинг был направлен на регистрацию деформационных процессов и контроль параметров микроклимата в помещениях здания. Мониторинг осуществлялся с применением деформационных датчиков, влагомеров и термографического оборудования. Затраты на данный этап составили около 410 тыс. рублей.

Таким образом, совокупные затраты на проведение экспериментальных исследований достигли 1 790 тыс. рублей.

Сравнительный анализ затрат реконструкции

Для оценки экономической эффективности экспериментальных исследований был проведён сравнительный анализ двух сценариев реконструкции здания: без проведения экспериментальных исследований и с их использованием.

В сценарии, предусматривающем проведение экспериментальных исследований, стоимость проектных работ составила около 2 500 тыс. рублей. Увеличение затрат на проектирование объясняется необходимостью обработки результатов обследований и разработки индивидуальных технических решений. Однако уточнение характеристик

конструкций позволило существенно снизить объём восстановительных мероприятий на стадии реконструкции.

Затраты на выполнение строительных работ в данном сценарии составили приблизительно 21 480 тыс. рублей. Дополнительные расходы на устранение дефектов после завершения реконструкции оказались минимальными и не превысили 210 тыс. рублей.

В альтернативном сценарии, при отсутствии экспериментальных исследований, стоимость проектирования составила около 2 350 тыс. рублей. Однако недостаточная точность исходных данных привела к увеличению объёма строительных работ, стоимость которых достигла 23 350 тыс. рублей. Кроме того, в процессе эксплуатации здания возникла необходимость устранения скрытых дефектов конструкций, что потребовало дополнительных затрат в размере около 1 750 тыс. рублей (рис. 1).

Общая стоимость реконструкции без проведения экспериментальных исследований составила приблизительно 27 450 тыс. рублей, тогда как применение экспериментальных методов позволило снизить совокупные затраты до 24 190 тыс. рублей (рис. 2).

Сравнительный анализ показал, что использование экспериментальных исследований позволило снизить совокупные затраты реконструкции на 3 260 тыс. рублей. При этом коэффициент экономической эффективности экспериментальных исследований составил 1,82, что свидетельствует о высокой результативности их применения.

Основная экономия достигнута за счёт уменьшения объёма восстановительных работ, повышения точности проектных решений и сокращения затрат на устранение дефектов после завершения реконструкции.

Результаты проведённого эксперимента подтверждают, что экспериментальные исследования играют ключевую роль в снижении неопределённости при реконструкции исторических зданий. Их применение позволяет не только оптимизировать финансовые затраты, но и повысить качество реконструкционных мероприятий, обеспечивая сохранение культурно-исторической ценности объекта.

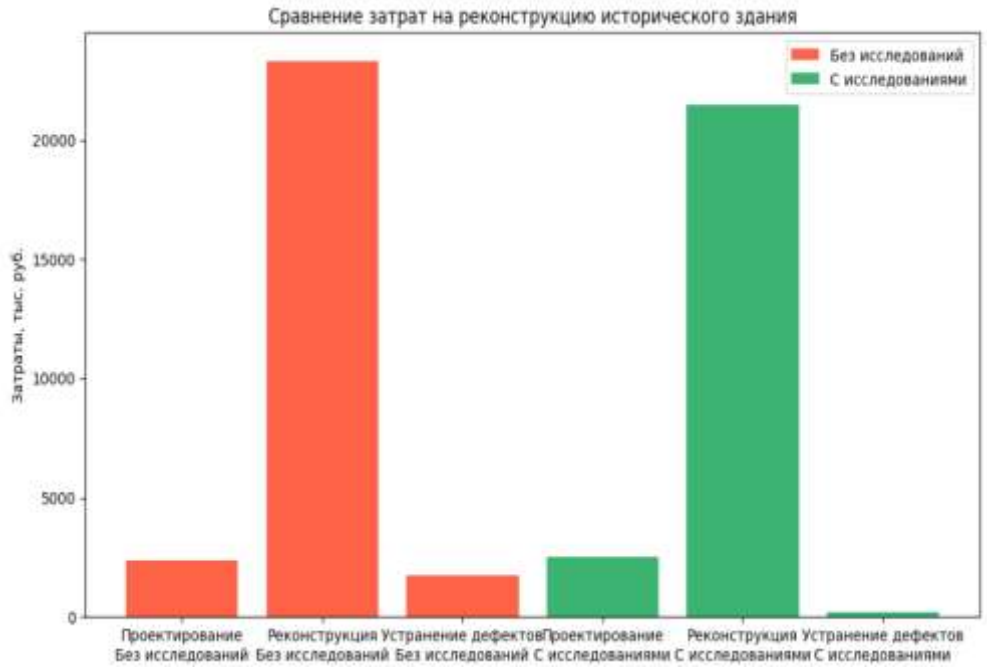


Рис. 1. Сравнение затрат на реконструкцию исторического здания по стадиям

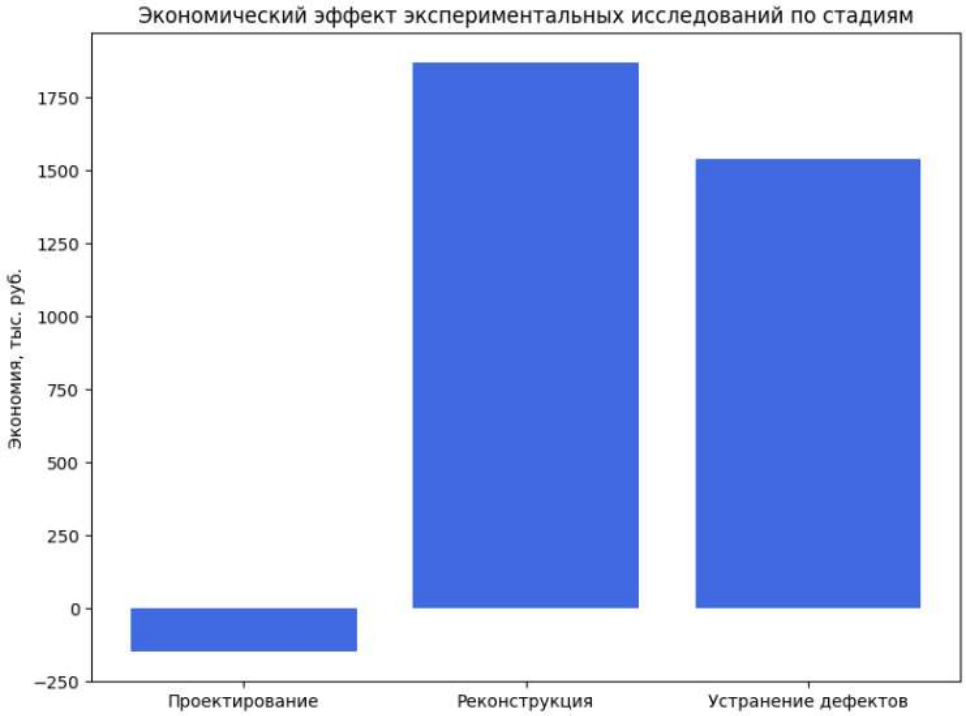


Рис. 2. Экономический эффект экспериментальных исследований по стадиям реконструкции

Заключение

Экспериментальные исследования являются важной составляющей реконструкции исторических зданий и обладают доказанной экономической эффективностью. Они позволяют выявлять скрытые дефекты конструкций, уточнять физические параметры материалов и уменьшать неопределённость проектных решений. Расчёт экономического эффекта показывает, что затраты на исследования окупаются благодаря снижению затрат на устранение дефектов и оптимизацию проекта.

Рекомендуется обязательное включение экспериментальных исследований в бюджет реконструкции объектов культурного наследия.

Список источников

1. Невская В.А., Иванов П.С. Учет инженерных исследований в реконструкции объектов культурного наследия // Архитектура и строительство. — 2023. — №8. — С. 25–34.

2. Смирнов Д.В., Королева Т.Ю. Экспериментальные методы обследования несущих конструкций исторических зданий // Строительные технологии и экспертиза. — 2024. — №3. — С. 45–57.

3. Лебедев М.А., Петрова Е.В. Экономическая оценка мероприятий по реконструкции памятников архитектуры // Экономика строительства. — 2022. — Т.30. — №6. — С. 10–18.

4. Ермакова Н.Г., Федоров В.В. Реконструкция объектов культурного наследия: методология, опыт, перспективы // Жилищное строительство. — 2023. — №4. — С. 12–23.

5. Кузнецов А.Д. Мониторинг технического состояния исторических зданий // Инженерные исследования в строительстве. — 2025. — №1. — С. 66–75.

6. Della Torre S., Galimberti R. Life-cycle cost and heritage building conservation // Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development. — 2022. — Vol. 12. — P. 104–119.

7. Ramos J., Smith B. Condition assessment methods in heritage buildings // International Journal of Architectural Heritage. — 2024. — Vol.18. — P. 134–150.

Сведения об авторах

Петухова Алина Александровна, студент кафедры архитектуры гражданских и промышленных зданий имени А.В. Титова, Кубанский государственный технологический университет, Россия.

Янгель Даллер Александрович, студент кафедры архитектуры гражданских и промышленных зданий имени А.В. Титова, Кубанский государственный технологический университет, Россия.

Гулякин Дмитрий Владимирович, доктор педагогических наук, профессор кафедры архитектуры гражданских и промышленных зданий имени А.В. Титова, Кубанский государственный технологический университет, Россия.

Information about the author

Petukhova Alina Alexandrovna, student of the Department of Architecture of Civil and Industrial Buildings named after A.V. Titov, Kuban State Technological University, Russia.

Yangel Daller Aleksandrovich, student of the Department of Architecture of Civil and Industrial Buildings named after A.V. Titov, Kuban State Technological University, Russia.

Gulyakin Dmitry Vladimirovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Architecture of Civil and Industrial Buildings named after A.V. Titov, Kuban State Technological University, Russia.

УДК 346.7
DOI 10.26118/2782-4586.2026.33.52.004

Мерлинкин Дмитрий Юрьевич
Московский инновационный университет

Ограниченное использование МСФО российскими страховыми компаниями как препятствие на пути обеспечения их информационной прозрачности

Аннотация. Обеспечение информационной прозрачности российского страхового сектора является одной из основных задач развития этой сферы национальной экономики. Одним из наиболее эффективных средств гарантирования транспарентности субъектов страхового сектора выступает использование Международных стандартов финансовой отчетности, широко применяемых во многих странах мира. Предполагается, что их использование может улучшить качество раскрытия финансовой информации для внешних пользователей. Тем не менее использование МСФО в страховом секторе России до сих пор наталкивается на ряд ограничений, изучаемых в настоящей статье. Преодоление выявленных в данном исследовании ограничений является залогом повышения информационной прозрачности российского страхового сектора, что, с свою очередь, станет залогом конкурентоспособности отечественных страховых организаций, в том числе в рамках их международной деятельности.

Ключевые слова: страховые компании, страховой сектор, сфера страхования, страховой рынок, информационная прозрачность, транспарентность, раскрытие информации, финансовая отчетность, Международные стандарты финансовой отчетности

Merlinkin Dmitriy Yurievich
Moscow Innovative University

Limited use of IFRS by Russian insurance companies as an obstacle to ensuring their information transparency

Annotation. Ensuring information transparency in the Russian insurance sector is a key development objective for this sphere of the national economy. One of the most effective means of guaranteeing transparency for insurance sector entities is the use of International Financial Reporting Standards, widely adopted in many countries worldwide. It is believed that their use can improve the quality of financial disclosure for external users. However, the use of IFRS in the Russian insurance sector still faces a number of limitations, which are explored in this article. Overcoming the limitations identified in this study is key to increasing information transparency in the Russian insurance sector, which, in turn, will ensure the competitiveness of domestic insurance organizations, including in their international operations.

Keywords: insurance companies, insurance sector, insurance industry, insurance market, information transparency, disclosure of information, financial reporting, International Financial Reporting Standards

В условиях глобализации и интернационализации мировой экономики и все большей вовлеченности России в мировые бизнес-процессы, в том числе в области страхования, крайне важно, чтобы Россия соблюдала требования к информационной прозрачности, чтобы повышать свою привлекательность для зарубежных инвесторов.

Так, например, следование Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) является одной из основ повышения информационной прозрачности страхования в Российской Федерации.

МСФО представляют собой набор стандартов, в которых описываются правила составления финансовой отчетности. Она используется внешними сторонами (инвесторами, кредиторами и т.д.) при принятии своих экономических решений в отношении подотчетного субъекта [1; 4 – 6].

Преимущества использования МСФО заключается в том, что эти стандарты позволяют сократить различия в стандартах предоставления финансовой отчетности, которые действуют на национальном уровне различных стран. За счет наличия единых правил формируется возможность трансграничного сопоставления различной информации, что особенно важно для транснационализации деятельности российских страховых компаний и заключения ими отношений с зарубежными и международными участниками экономики. Важно также и то, что, в отличие от многих национальных правил, МСФО не являются набором жестких требований к отчетности – напротив, это средство «мягкого» регулирования, позволяющего подотчетным субъектам адаптировать их под особенности своей деятельности. Необходимость следовать не столько «букве» стандартов, сколько их «духу» позволяет также исключить ситуации «лазеек», когда формально все требования исполняются, но качество раскрытия информации остается низким [8].

Отчетность по МСФО заполняется двумя путями:

– параллельный, или первичный, когда отчетность изначально составляется по международным критериям. Однако такая система может вести к лишни издержкам (в частности, возрастает трудозатратность);

– наиболее популярным способом является трансформация отчетности, подготовленной по национальным критериям, для соответствия международным стандартам. Однако при такой схеме отчетность может быть выполнена в свободной форме, что снижает выгоды от ее стандартизации [2; 3].

Несмотря на принимаемые меры по стимулированию информационной прозрачности российского страхового сектора, согласно данным российского агентства «Эксперт РА», из всех страховых компаний в России только десятая часть исполняет правила, установленные Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 [9], и публикует отчетность в открытых источниках. При этом, только единицы при составлении и публикации отчетности следуют МСФО. В ряде случаев отчетность подготавливается, но не публикуется (рис. 1).

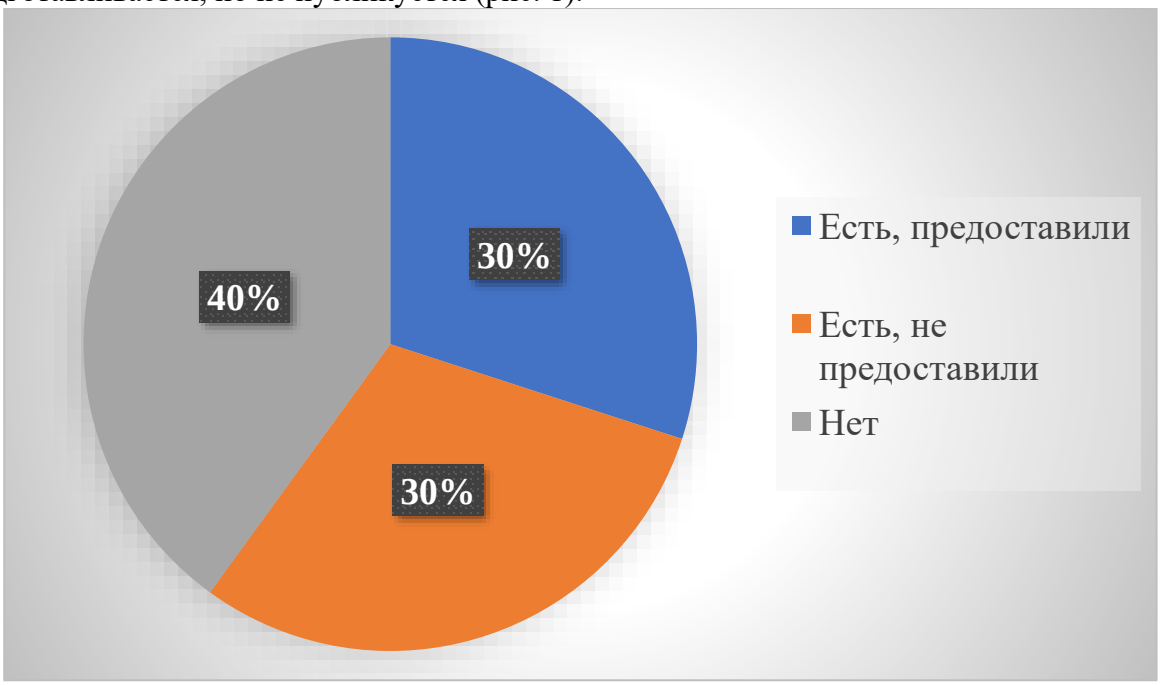


Рисунок 1 – Распределение страховых компаний из топ-20 по страховым премиям на 1-е полугодие 2025 года в зависимости от наличия отчетности по МСФО [7]

Недостаточное следование МСФО обуславливается рядом ограничений, с которыми сталкивается страховой сектор Российской Федерации. К этим ограничениям можно отнести следующие:

– необходимо адаптировать ранее использованные стандарты или даже замещать их, что ведет к новым издержкам на изучение и внедрение изменений;

– отсутствует единое понимание терминологии. Именно поэтому при заключении контрактов требуется не только применять международные стандарты, но и учитывать специфику российского законодательства;

– высокие затраты на техническое внедрение стандартов, поскольку в России недостаточно развита сфера программного обеспечения, что ограничивает масштабирование МСФО;

– снижение оперативности составления отчетности, поскольку она может быть составлена только после составления российской.

Преодоление этих ограничений является важной задачей для России с целью повышения информационной прозрачности и, как следствие, конкурентоспособности отечественного страхового сектора. В дальнейших исследованиях могут быть более подробно разработана меры по преодолению выявленных здесь ограничений.

Список источников

1. Каспарьянц Н.М., Мирзоян К.Г. Роль и значение международных стандартов финансовой отчетности в стандартизации и гармонизации системы бухгалтерского учета // Концепт. 2016. Т. 41. С. 122-127.

2. Клевец А. Отчетность по МСФО – состав и требования к представлению отчетности // Финансовая академия «Актив». 21.12.2017. URL: https://finacademy.net/materials/article/otchetnost-po-msfo-sostav-trebovaniya-predstavlenie (дата обращения: 12.12.2025).

3. Клевец А. Отчетность по МСФО: подготовка, составление, элементы, принципы // Финансовая академия «Актив». 11.12.2017. URL: https://finacademy.net/materials/article/otchetnost-po-msfo-podgotovka-sostavlenie-elementy-printsipy (дата обращения: 12.12.2025).

4. Магомедова А.М. Законодательное регулирование бухгалтерского учета и отчетности в РФ в условиях перехода на МСФО / под рук. Ж.Б. Рабадановой // Экономика и социум. 2013. № 3 (8). С. 416-418.

5. Маслова Ю.Н. Влияние отличий МСФО и РСБУ на анализ финансовой отчетности организации // Экономика, предпринимательство и право. 2016. Т. 6. № 1. С. 25-36.

6. Сиротина А.А. Международные стандарты финансовой отчетности в России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 6-1. С. 237-239.

7. Страховые компании // Эксперт РА. URL: https://raexpert.ru/ratings/insurance_all/ (дата обращения: 23.12.2025).

8. Учебное пособие АССА ДипИФР. – PwC, июнь 2021. – 3104 с.

9. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. 12.12.2011. № 50. Ст. 7344.

Сведения об авторе

Мерлинкин Дмитрий Юрьевич, аспирант, Московский инновационный университет, Москва, Россия.

Information about the authors

Merlinkin Dmitriy Yurievich, Postgraduate Student, Moscow Innovative University, Moscow, Russia.

УДК 005.5
DOI 10.26118/2782-4586.2026.36.87.005

Маркелова Юлия Владимировна
Кумертауский филиал ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Экономические расчеты к анализу управленческой деятельности предприятия

Аннотация. Управленческая деятельность является комплексной характеристикой хозяйственной деятельности компании любой организационно-правовой собственности. В условиях нестабильной экономической ситуации, роста издержек и усиления конкурентного давления предприятия сталкиваются с необходимостью совершенствования системы управления. Используя традиционные экономические показатели, такие как коэффициенты приема, увольнения кадров, текучести кадров, позволяют оценить управленческую деятельность, которую осуществляют административно-управленческий персонал. Текущей проблемой в управлении коммерческими предприятиями часто наблюдается несоответствие между принимаемыми управленческими решениями и фактическими результатами деятельности. Совокупность выбранных показателей позволяет оценить не только финансовые итоги деятельности, но и качество управленческих процессов, структуру управления и состояние кадрового потенциала, что обеспечивает объективность и полноту анализа. Используя мониторинг экономических расчетов по анализу движения персонала можно обеспечить эффективное использование кадровых ресурсов, предложить дальнейшую стратегию по выявлению кадровых резервов, или формированию «рациональной» внутренней кадровой политики.

Ключевые слова. Численность кадров, коэффициент по приему, коэффициент по выбытию, коэффициент текучести работающих, управленческая деятельность, форма оплаты труда, система оплаты труда.

Markelova Yulia Vladimirovna
Kumertau branch of Orenburg State University

Economic calculations for analyzing the management activities of an enterprise

Annotation. The management activities of an enterprise are a comprehensive characteristic of the entire economic activity of a company of any legal form of ownership. In an unstable economic situation, with increasing costs and increased competitive pressure, enterprises face the need to improve their management systems. Using traditional economic indicators, such as the rates of recruitment, dismissal, or turnover, allows for the evaluation of the management activities carried out by administrative and managerial personnel. A common challenge in the management of commercial enterprises is the discrepancy between the management decisions made and the actual results of their operations. The combination of selected indicators allows for assessing not only the financial results of activities, but also the quality of management processes, the management structure, and the state of human resources, which ensures the objectivity and completeness of the analysis. By using monitoring of economic calculations to analyze staff movement, it is possible to ensure the effective use of human resources, propose a further strategy for identifying human resources, or form a "rational" internal personnel policy.

Keywords. Number of personnel, acceptance rate, departure rate, turnover rate, management activities, form of remuneration, remuneration system.

Управленческая деятельность предприятия представляет собой целостную систему, обеспечивающую направленное развитие организации и согласованную работу всех её элементов [1]. Её содержание обусловлено необходимостью рационального использования

ресурсов, поддержания устойчивости процессов и достижения поставленных целей. Управление выступает не набором отдельных действий, а непрерывным механизмом формирования, поддержания и регулирования деятельности предприятия, в котором объединяются целеполагание, взаимодействие персонала и использование инструментов руководства [2].

В рамках Политики в области устойчивого развития, корпоративной и социальной ответственности стратегия управления персоналом на «Исследуемом предприятии» нацелена на обеспечение потребностей бизнеса персоналом требуемой квалификации и в оптимальном количестве, совершенствование организации и оплаты труда, сохранение высокого уровня лояльности в целях достижения стратегических целей компании [4].

Ежегодно компания рассматривает и утверждает функциональные стратегии в области управления персоналом, в которой ставит перед собой цели и задачи на год, учитывая стратегические инициативы компании.

В своей деятельности компания руководствуется следующими основными принципами устойчивого развития в области управления персоналом [5,6]:

- формирование сплоченной, эффективной команды;
- удержание и развитие высококвалифицированного персонала;
- уважение и взаимное доверие членов команды;
- соблюдение норм трудового права;
- развитие социального партнерства;
- обеспечение прав работников компании;
-достойное вознаграждение за труд, которые являются условиями эффективной работы компании в целом и каждого ее члена отдельно.

Для оценки эффективности управленческой деятельности в ходе исследования были применены научно- доказанные подходы, а именно использовались распространённые коэффициенты по управлению персоналом, такие как коэффициент по приему персонала, коэффициент по выбытию персонала, коэффициент текучести работающих, а также проведен анализ имеющейся форма оплаты труда и система оплаты труда.

В ходе анализа кадровой политики и оценки управленческой деятельности, анализировалось коммерческое предприятие, которое оказывает услуги по комплексному проектированию объектов внешнего электроснабжения, высоковольтных линий электропередач, подстанций высокого класса напряжения.

Рассмотрим состав, структуру и среднесписочную численность кадров исследуемого предприятия за 2022-2024гг., данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ состава, численности и структуры кадров предприятия за 2022-2024гг.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Абсолютное отклонение 2024г. к 2022 г. (+;-)	Относит. отклонение 2024г. к 2022 г. (+;-)
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %		
Численность персонала, всего	100	100	109	100	115	100	15	15,00
В том числе:								
рабочие	29	29	29	27	30	26	1	3,45
руководители	44	44	45	41	45	39	1	2,27

специалисты	27	27	35	32	40	35	13	48,15

Данные таблицы 1, отражают изменения в составе и структуре кадров предприятия за 2022–2024 гг. В 2024 году по сравнению с 2022 годом численность персонала увеличилась на 15 человек, или на 15,00 %, что свидетельствует о расширении штата предприятия.

В структуре персонала наибольшие изменения произошли в категории специалистов, численность которых возросла на 13 человек, или на 48,15 %, а их удельный вес увеличился с 27 % до 35 %. Рост данной категории связан с усложнением управленческих и производственных процессов, а также с необходимостью усиления функциональных и технических направлений деятельности.

Численность рабочих увеличилась незначительно - на 1 человека, при этом их удельный вес сократился с 29 % до 26 %, что указывает на относительное снижение доли производственного персонала.

Численность руководителей также возросла на 1 человека, однако их удельный вес уменьшился с 44 % до 39 %, что связано с общим ростом численности персонала

В целом результаты анализа свидетельствуют о несоответствии динамики численности персонала и объемов деятельности предприятия, что привело к снижению производительности труда. Это указывает на необходимость оптимизации численности и структуры персонала, а также повышения эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия.

Далее определим абсолютное изменение и относительное изменение показателей, характеризующих движение кадров в отчетном году по сравнению с предыдущим 2022г.

Рассчитаем коэффициенты по приему, выбытию и текучести работающих предприятия в 2024г. и предыдущем годах, данные представим в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ движения работающих на предприятии за 2023-2024гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024г. к 2022 г. (+;-)	Относительное отклонение 2024г. к 2022 г. (%)
Среднесписочная численность работающих	100	109	115	15	15,00
Принято, всего	14	9	6	-8	-57,14
Выбыло, всего	5	3	5	0	0,00
В том числе:					
по собственному желанию	3	2	3	0	0,00
уволено в связи с окончанием срока договора	1	0	1	0	0,00
уволено за прогул	0	0	1	1	-
в связи с уходом на пенсию	1	1	0	-1	-100,00

Данные таблицы 2 характеризуют движение кадров на предприятии за 2022–2024 гг. и позволяют оценить стабильность трудового коллектива и интенсивность кадровых процессов.

Среднесписочная численность работников в 2024 году по сравнению с 2022 годом увеличилась на 15 человек, или на 15,00 %, что свидетельствует о росте численности персонала предприятия. При этом количество принятых работников сократилось на 8 человек, или на 57,14 %, что указывает на снижение интенсивности набора персонала и более сдержанную кадровую политику в 2024 году.

Число выбывших работников в 2024 году по сравнению с 2022 годом не изменилось и составило 5 человек, что свидетельствует об относительной стабильности процессов выбытия персонала. Структура причин увольнений в целом осталась неизменной: основная доля увольнений приходится на увольнения по собственному желанию. В то же время в 2024 году зафиксирован случай увольнения за прогул, что может свидетельствовать о наличии отдельных проблем трудовой дисциплины. Увольнения в связи с уходом на пенсию в 2024 году отсутствуют, что объясняется возрастной структурой персонала в анализируемом периоде.

В целом анализ движения кадров показывает, что при увеличении общей численности работников интенсивность кадрового обновления снижается, а уровень выбытия персонала остается стабильным. Полученные результаты указывают на относительную устойчивость кадрового состава предприятия, однако выявленные изменения требуют дальнейшего анализа причин текучести и эффективности управления персоналом.

Для оценки интенсивности движения персонала и устойчивости кадрового состава предприятия рассчитаем коэффициенты по приёму, выбытию и текучести работников предприятия за 2022–2024 гг. Результаты расчётов представлены в таблице 3.

Таблица 3- Коэффициенты по приему, выбытию и текучести работающих предприятия за 2022-2024гг. [7,8]

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024г. к 2022 г. (+;-)	Относительное отклонение 2024г. к 2022 г. (%)
Коэффициент по приему	0,140	0,083	0,052	-0,088	-62,73
Коэффициент по выбытию	0,050	0,028	0,043	-0,007	-13,04
Коэффициент по текучести	0,030	0,018	0,026	-0,004	-13,04

В 2024 г. коэффициент по приёму снизился по сравнению с 2022 годом до 0,052, на 0,088 или 62,73%, и указывает на существенное уменьшение набора персонала.

Коэффициент по выбытию сократился с 0,050 до 0,043 (на 0,007 или 13,04%) в исследуемый период, что свидетельствует о снижении увольнений. Коэффициент текучести к 2024 году также уменьшился с 0,030 до 0,026, или на 0,004 (13,04%), что характеризует относительную стабилизацию кадрового состава. В целом в 2024 г. наблюдается снижение оборота рабочей силы при заметном сокращении притока новых работников.

Также рассмотрим структуру персонала по стажу работы и уровню образования за 2022–2024 гг. она представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Состав персонала по стажу работы и уровню образования на предприятии за 2022-2024гг. [9,10]

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024г. к 2022 г. (+;-)	Относительное отклонение 2024г. к 2022 г. (%)
Структура персонала по стажу работы					
От 1 до 3 лет	9	10	15	6	66,67
От 3 до 5 лет	19	25	25	6	31,58
От 5 до 10 лет	72	74	75	3	4,17
Итого	100	109	115	15	15,00
Структура персонала по уровню образования					
Высшее	68	75	75	7	10,29
Среднее профессиональное	30	30	30	0	0,00
Среднее	2	4	10	8	400,00
Итого	100	109	115	15	15,00

Анализ структуры персонала на предприятии за 2022–2024 гг. показывает увеличение общей численности работников на 15 человек, или на 15%. В структуре по стажу работы наибольший рост пришёлся на работников со стажем от 1 до 3 лет — их численность увеличилась с 9 до 15 человек, что составляет рост на 6 человек или 66,67%, что указывает на приток сравнительно новых сотрудников. Численность работников со стажем от 3 до 5 лет выросла на 6 человек (31,58%), тогда как категория со стажем от 5 до 10 лет увеличилась незначительно - на 3 человека (4,17%), оставаясь преобладающей в общей структуре персонала.

По уровню образования наблюдается преобладание работников с высшим образованием: их численность увеличилась с 68 до 75 человек, или на 7 человек (10,29%). Численность работников со средним профессиональным образованием осталась неизменной и составила 30 человек. При этом численность персонала со средним образованием выросла с 2 до 10 человек, что соответствует увеличению на 8 человек или 400%. В целом структура персонала характеризуется преобладанием квалифицированных кадров при одновременном увеличении доли работников с небольшим стажем, что отражает обновление кадрового состава предприятия.

Делая вывод, отметим, что анализ показал в 2022–2024 гг. на предприятии наблюдается увеличение численности персонала при одновременном снижении объёма реализации и производительности труда. Движение кадров характеризуется снижением приёма и умеренным уровнем выбытия и текучести. Структура персонала в основном представлена работниками с большим стажем и высшим образованием, что свидетельствует о наличии кадрового потенциала, однако эффективность его использования в анализируемом периоде снизилась.

Далее рассмотрим формы и системы оплаты труда, применяемые на предприятии, которая реализует проекты строительства и комплексного проектирования объектов внешнего электроснабжения, высоковольтных линий электропередач, подстанций напряжением до 220 кВ включительно, а также занимается монтажом кабельных линий и других электроустановок, представим в таблице 5.

Таблица 5 - Форма и система оплаты труда предприятия [11]

Форма оплаты труда		Периодичность выплат
1. Повременная	Применяется для постоянного штата сотрудников, задействованного в офисе и на проектировании:	Работникам начисляют фиксированную заработную плату,

	-Проекты разработки и согласование проектной документации; -Менеджмент проектов и административные должности; -Служба закупок и договорной отдел.	предусмотренную штатным расписанием,2 раза в месяц
2. Сдельная	Применяется для бригад строителей, монтажников и иных работников, чьи услуги связаны с объемом выполненных работ: -Монтаж высоковольтных линий электропередач; -Строительство и реконструкция подстанций; -Прокладка кабельных трасс.	Расчёт идёт по установленным нормам выработки, 2 раза в месяц.

Представленная структура оплаты труда демонстрирует гибкость подхода предприятия к обеспечению эффективной работы сотрудников, стимулируя рост профессионального мастерства и удерживая лучших специалистов.

Таким образом, прогнозируемые показатели обеспечивают достаточную стабильность финансирования затрат на персонал и соответствуют стратегии развития предприятия.

Список источников

1. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 448 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03372-4. - Режим доступа: https://urait.ru/bcode/511207.

2. Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 422 с. - (Высшее обра-зование). - ISBN 978-5-534-16387-2. - Режим доступа: https://urait.ru/bcode/530926.

3. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / под ред. Ю. В. Кузнецова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 448с. – ISBN 978-5-534-03372-4.

4. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл – ISBN 978-5-394-04542-4. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392.

5. Менеджмент : учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.– ISBN 978-5-4475-9631-6. - Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 .

6. Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. :, ил. - ISBN 978-5-238-01095-3. - Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959.

7. Менеджмент : учебник /под ред И. Н. Шапкина. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 690с. – ISBN 978-5-9916-0829-9

8. Горфинкель В.Я, Экономика фирмы (организации, предприятия) учебник / под ред проф В.Я Горфинкеля, проф Б.Н Чернышева – 2-е издание – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА – М, 2022. – 296с - ISBN 978-5-9558-02947

9. Григоренко О. В, Экономика предприятия и управление организацией: учебник / О. В Григоренко, А. Н Мыльникова, И. О Садовничая. - Москва : Русайнс, 2023. - 266 с. - ISBN 978-5-466-04154-5. Электронный ресурс. Режим доступа: https://book.ru/book/951450 – 07.02.2026

10. Гришин В. И, Силин Я. П, Чернышова Е. Н [и др.] Экономика предприятия : учебник / В. И Гришина, Я. П Силина. - Москва : КноРус, 2024. - 472 с. - ISBN 978-5-406-12472-7. Электронный ресурс. Режим доступа: https://book.ru/book/951593 – 06.02.2026

11. Парамонова Т. Н, Маркетинг : учебник / Т. Н Парамонова, И. Н Красюк. - Москва : КноРус, 2021. - 189 с. - ISBN 978-5-406-11195-6. Электронный ресурс. Режим доступа: https://book.ru/book/948323 – 04.02.2026

Сведения об авторах

Маркелова Ю.В., кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Экономика», Кумертауский филиал ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», г. Кумертау, Россия

Information about the authors

Markelova Yu.V., candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Economics Department, Kumertau branch of Orenburg State University, Kumertau, Russia

УДК 316.77: 331.108
DOI 10.26118/2782-4586.2026.44.84.006

Александрова Людмила Юрьевна
Чебоксарский институт (филиал)
АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета
Александрова Ольга Сергеевна
ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»
Еремкина Татьяна Викторовна
Чебоксарский институт (филиал)
АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета

Организация и оптимизация взаимодействия HR- и PR-служб

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы организации взаимодействия службы по связям с общественностью (PR) и управления персоналом (HR) в современной компании. Актуальность исследования обусловлена трансформацией корпоративных коммуникаций в условиях цифровой среды и усилением конкуренции за качественные человеческие ресурсы, что требует формирования целостного и непротиворечивого бренда работодателя. Цель настоящего исследования: выявление функциональных зон взаимного влияния HR-, PR-служб и путей оптимизации их совместной деятельности. Для реализации цели применены методы сравнительного и функционального анализа, кейс-метод, позволивший изучить успешные практики интегрированных коммуникаций. Научная новизна исследования заключается в систематизации зон взаимодействия анализируемых служб и выделении уровней его синергетического эффекта; практическая значимость – в разработке рекомендаций по оптимизации взаимодействия HR- и PR-служб.

Ключевые слова: компания, персонал, общественность, HR-служба, PR-служба, организация взаимодействия, оптимизация взаимодействия.

Alexandrova Lyudmila Yuryevna
Cheboksary Institute (branch)
of the Moscow University of Humanities and Economics
Alexandrova Olga Sergeevna
Russian Customs Academy
Eremkina Tatiana Viktorovna
Cheboksary Institute (branch)
of the Moscow University of Humanities and Economics

Organization and optimization of HR and PR services

Annotation. The article discusses the current issues of organizing the interaction between the public relations (PR) and human resources (HR) departments in a modern company. The relevance of the study is due to the transformation of corporate communications in a digital environment and the increasing competition for high-quality human resources, which requires the creation of a cohesive and consistent employer brand. The purpose of this study is to identify the functional areas of mutual influence between HR and PR departments and to explore ways to optimize their collaboration. To achieve this goal, the article employs comparative and functional analysis methods, as well as the case study approach, which allows for the examination of successful integrated communication practices. The scientific novelty of the study lies in the systematization of the interaction zones of the analyzed services and the identification of levels of

its synergistic effect; the practical significance lies in the development of recommendations for optimizing the interaction between HR and PR services.

Keywords: company, staff, public, HR department, PR department, interaction organization, interaction optimization.

Введение. В условиях вызовов внешней среды и цифровой прозрачности, «стирания» границ между внутренними и внешними коммуникациями современные компании все больше осознают, что их ценным ресурсом являются не только стремительно обновляющиеся технологии, но и люди, деловая репутация. Две службы, непосредственно отвечающие за эти нематериальные, но критически важные активы, – это служба управления персоналом (HR) и служба по связям с общественностью (PR).

Исторически сложилось так, что они часто действовали изолированно: HR фокусировался на планировании и найме, адаптации и оценке, обучении и мотивации персонала [7; 11], тогда как PR отвечал за внешний образ компании, работу со СМИ и коммуникационную политику [3; 5]. Однако сегодня их взаимодействие становится ключевым фактором организационного успеха. Как справедливо отмечают современные теоретики и практики «голос и пульс компании» должны быть едины [12; 13]. Внутренняя общественность (сотрудники) все чаще рассматривается как ключевая стейкхолдерная группа, а их лояльность напрямую влияет на имидж и деловую репутацию компании [1; 8]. Совместная работа HR- и PR-служб способствует пониманию внутренней и внешней общественности, помогает выявить эффективные каналы коммуникации с ними, что важно как в стандартных условиях, так и в период организационных изменений.

Изучение принципов взаимодействия и путей оптимизации кадровой службы и PR-подразделения – важная научная и прикладная задача, требующая обоснования с позиций менеджмента и связей с общественностью.

Задачами настоящего исследования являются:

– проведение сравнительного анализа деятельности HR- и PR-служб;

– выявление зон их взаимного влияния, подкрепленных практическими примерами;

– определений уровней проявления положительного синергетического эффекта организованного взаимодействия HR- и PR-служб;

– разработка рекомендаций по оптимизации взаимодействия HR- и PR-служб.

Результаты исследования. В цифровую эпоху интеграция PR и HR становится критической. «Вместе они могут создать сильную команду, которая будет работать на достижение общих целей компании» [15, с. 358].

Несмотря на разную предметную область, задачи HR и PR оказываются взаимосвязанными. Если HR работает с персоналом «изнутри», то PR формирует образ этого персонала и отношения с ним «снаружи». Результаты их сравнительного анализа представим в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ деятельности HR- и PR-служб

Критерий сравнения	Службы	
	HR	PR
Фокус внимания	На внутренней среде	На внешней и внутренней среде
Главный объект внимания	Сотрудники, человеческий капитал, процессы	Общественность, стейкхолдеры, имидж и репутация компании
Ключевые задачи	Обеспечение человеческими ресурсами, повышение лояльности и эффективности персонала, развитие кадрового потенциала	Формирование позитивного отношения и доверия к компании, поддержание и повышение ее репутации
Основные инструменты	Подбор и найм, адаптация и обучение, оценка и мотивация	Медиарилейшнз, спецпроекты, ивенты, контент

Кризисная компетенция	Работа с персоналом, привлечение талантов, сохранение кадров, его поддержка, управление изменениями	Поддержание внешних коммуникаций, мониторинг общественного мнения, защита репутации
Взаимодействие с внешними сторонами	Ограниченное (в основном через рекрутинг)	Широкое (взаимодействие с журналистами, деловыми партнерами, др.)
Ответственность за бренд	HR-бренд (внутренняя привлекательность)	Корпоративный бренд (внешний образ компании)
Примеры KPI	Индекс лояльности, текучесть кадров, процент закрытых вакансий	Тональность упоминаний, медиа-индекс, уровень узнаваемости бренда
Стратегический результат	Высокопроизводительная, вовлеченная команда	Сильный, надежный, привлекательный бренд (в т.ч. работодателя)

Составлено авторами

Как показывает таблица 1, HR формирует содержание корпоративной политики, а PR обеспечивает его трансляцию во внешней по отношению к компании среде. Конечные стратегические результаты деятельности обеих служб «сходятся» в создании ценности компании через ее человеческий и репутационный капитал. Это совпадение стратегических векторов создает основу для синергии и делает взаимодействие HR- и PR-служб необходимым.

Цифровая трансформация коммуникаций создает новые гибридные инструменты (например, нейроаватар, как собирательный образ сотрудника компании, представляющий ее культуру), изменяет способы взаимодействия с общественностью, которая «ждет» диалога с ней, визуального вовлечения и эмоционального отклика. В цифровой среде каждый коммуникационный акт оставляет след, который может быть проанализирован (вовлеченность, охваты, конверсия в отклике на вакансии, др.), поэтому важно подкрепить выводы о целесообразности организации взаимодействия службы HR и PR и зонах их взаимовлияния (ЗВ) получаемым цифровым эффектом (табл. 2).

Таблица 2 – Зоны взаимодействия HR- и PR-служб, его цифровой эффект

Зоны (З)	Цифровой эффект	Деятельность службы	
взаимодействия (В) служб		HR	PR
ЗВ-1. Единство информационной политики	Согласованность внутренних и внешних сообщений. Непротиворечивость информационного поля. Повышение доверия к компании	Формирование содержания внутренних документов, регламентов, новостей о кадровых изменениях. Оценка их влияния на персонал	Адаптация информации для внешних каналов. Обеспечение стилистического и бренд-единства сообщений. Реагирование на репутационные угрозы

ЗВ-2. Антикризисные коммуникации	Сохранение репутации компании и лояльности ее сотрудников (что измеримо через мониторинг тональности упоминаний, скорость распространения официальной информации)	Оперативность информирования персонала об изменениях и их причинах. Координация командной работы. Оценка кадровых рисков и морального состояния коллектива. Его поддержка	Создание позитивных инфоповодов, управление внешними инфопотоками, диалог с ключевыми стейкхолдерами, формирование единой линии публичных заявлений
ЗВ-3. Инновации в коммуникациях	Грамотное позиционирование корпоративных изменений, формирование имиджа инновационного работодателя, укрепление репутации бренда, оптимизация коммуникационных стратегий	Внедрение новых цифровых инструментов и форматов (AI, нейросети, AR/VR, специализированные платформы), использование внутренних комьюнити-платформ и социальных сетей для продвижения HR-бренда	Применение искусственного интеллекта и чат-ботов для упрощения общения и его персонализации, автоматизация ключевых процессов в работе пресс-службы (создание новостных материалов, мониторинг публикаций, др.)
ЗВ-4. Управление культурой и коммуникациями компании, вовлечённостью ее сотрудников	Автоматизация рутинных задач. Построение цифровых экосистем, объединяющих людей, процессы и решения. Персонализация сервисов. Формирование внешнего положительного имиджа компании через реальные истории ее сотрудников	Разработка цифровых HR-инструментов (порталы, опросники, системы адаптации), получение обратной связи и анализ потребностей персонала, повышение его мотивации, поддержка корпоративной идентичности	Наполнение корпоративных медиаканалов (интранет, мессенджеры, корпоративное ТВ, соцсети), персонализация контента для разных групп сотрудников, продвижение их историй успеха и ценностей компании
ЗВ-5. Развитие внутреннего института амбассадоров бренда	Масштабирование «живых» голосов сотрудников (посты, видео и комментарии работают как достоверная реклама бренда, повышая качество и релевантность входящих откликов)	Поддержка адаптантов, рост лояльности сотрудников, выявление потенциальных амбассадоров и их мотивация, создание условий для добровольного участия в жизни компании	Обучение сотрудников публичным коммуникациям, их вывод в публичное поле, трансляция их историй на внешних площадках (профессиональные сообщества, соцсети, отраслевые мероприятия)

Составлено авторами

Как видим из таблицы 2, основными зонами взаимодействия службы HR и PR являются единство информационной политики, антикризисные коммуникации, инновации

в коммуникациях, развитие внутреннего института амбассадоров бренда и др. В каждой из выделенных зон присутствуют конкретные цифровые метрики (охваты, вовлеченность, конверсия, др.), позволяющие объективно оценивать результат совместной работы.

Приведем практические примеры, иллюстрирующие особенности взаимодействия исследуемых служб (табл. 3).

Таблица 3 – Примеры и результат взаимодействия HR- и PR-служб

Зоны	Практические примеры	Результат
взаимодействия HR- и PR-службы		
ЗВ-1	Кейс ювелирного бренда Sokolov: инициация программы амбассадоров бренда с отбором сотрудников в каждом департаменте, разработка системы бонусов и мотивации для участников, организация их обучения и сопровождения, интеграции амбассадоров в общую коммуникационную стратегию компании, координация внешних коммуникаций амбассадоров с общим бренд-тоном [6]	Синхронизация внутренних и внешних коммуникаций через амбассадоров, обеспечение единства сообщений во внешней и внутренней среде компании
ЗВ-2	**Кейс HR-холдинга Ventra**: создание системы коммуникаций по этапам: до сделки, во время анонса, в пост-интеграционный период. Использование цифровых инструментов: чат-боты для быстрой поддержки сотрудников, антикризисный штаб с привлечением онлайн-консультаций юристов и психологов, единые каналы получения информации [10]	Результат: удалось минимизировать отток талантов и сохранить мотивацию в период турбулентности
ЗВ-3	**Кейс Газпромбанка**: использование генеративных нейросетей для создания аватара, настройка мимики, жестов, тембра речи, тестирование на фокус-группах для проверки доверия к персонажу (понятному, дружелюбному, «живому») [14]	Результат: органичное совмещение технологичности и человекоцентричности в образе работодателя
ЗВ-4	**Кейс ГК «Специальные системы и технологии»**: внедрение корпоративного телевидения для объединения территориально распределенных подразделений, информирование производственного персонала через видеоконтент (который не заходит на корпоративные порталы), размещение экранов в проходных, зонах отдыха, цехах [9]	Результат: снижение издержек на найм, формирование чувства сопричастности, нематериальная мотивация персонала
ЗВ-5	Кейс «Билайн – проект «Агенты 0611»: определена потребность в развитии внутреннего института амбассадоров; их интеграция в процессы адаптации новичков, их обучение (съемке рилс, работе с текстами, формированию Tone of Voice, использованию нейросетей), их привлечение к съемкам обучающих роликов и корпоративных мероприятий [2]	Результат: формирование устойчивого сообщества амбассадоров и культуры лояльности, повышение доверия к HR-бренду

Составлено авторами

В кейсах, отраженных в таблице 3 (ювелирного бренда Sokolov, HR-холдинга Ventra, Газпромбанка, др.), прослеживается разделение ролей: HR отвечает за отбор, мотивацию и содержательную часть, PR – за обучение коммуникациям, упаковку контента и внешнюю трансляцию.

Положительный результат «пересечения» профессиональных интересов HR-, PR-служб и их партнерства проявляется в трех ключевых направлениях, формирующих устойчивость развития и конкурентоспособность компании:

– формирование ее культуры (фундамент единства). HR отвечает за содержание (ценности, нормы, модели поведения, систему мотивации и адаптации); PR обеспечивает форму (трансляцию этих смыслов через все доступные каналы, создание единого нарратива, который сотрудники не только понимают, но и принимают как свой);

– продвижение имиджа работодателя (единый фронт на рынке труда). Связано с реализацией модели «один контент – несколько задач» (привлечение кандидатов и удержание сотрудников, сокращение времени и снижение затрат на поиск/подбор/адаптацию персонала, повышение сплоченности трудового коллектива и привлекательности компании, формирование доверия к отрасли);

– управление репутационными рисками, связанными с персоналом (антикризисный альянс). В эпоху цифровых медиа проблемы компании могут быстро стать достоянием общественности. Сложные увольнения, конфликты, недовольство сотрудников влияет на восприятие бренда потребителями и партнёрами. Антикризисный альянс HR и PR позволяет выстраивать систему оперативного и согласованного реагирования на изменения среды.

Выявленные зоны и направления партнерства исследуемых служб позволяют говорить о синергетическом эффекте организации их взаимодействия. Он (эффект) может проявляться на трех уровнях:

– операционном. Совместная работа устраняет дублирование функций и рассогласованность сообщений, позволяет консолидировать бюджеты на HR и маркетинг. Цифровые инструменты (корпоративные порталы, чат-боты, системы мониторинга) автоматизируют обмен информацией [4], обеспечивая единое информационное поле и повышая скорость реакции на запросы сотрудников и внешние вызовы;

– репутационном. Достигается целостность бренда работодателя, когда внешний образ компании совпадает с внутренними «ощущениями» сотрудников. Это формирует доверие и лояльность, что выражается в росте числа откликов от «подходящих» кандидатов и снижении текучести;

– стратегическом. Синергия HR и PR усиливает корпоративную идентичность, трансформирует корпоративную культуру и увеличивает нематериальные активы компании (гудвилл). Сотрудники становятся не просто исполнителями, а амбассадорами бренда, формируя и усиливая конкурентное преимущество.

Для достижения устойчивого синергетического эффекта необходима оптимизация взаимодействия службы управления персоналом и службы по связям с общественностью. Решениями оптимизации могут стать: регламентирование деятельности структурных подразделений в должностных инструкциях и описаниях функциональных обязанностей сотрудников; создание кросс-функциональных рабочих команд/групп с четким распределением выполняемых ролей; аудит и разработка единых (унификация) коммуникационных стандартов (создание общего брендбука и гайдлайнов по тону коммуникаций для внешних и внутренних каналов); разработка и регулярное тестирование совместных антикризисных протоколов (планов антикризисного управления).

Реализация предложенных изменений требует последовательного прохождения следующих этапов: диагностический (аудит текущего состояния взаимодействия, выявление «разрывов» в коммуникациях, оценка существующих метрик и регламентов);

проектный (разработка дорожной карты интеграции, создание совместных рабочих групп, пилотирование первых кросс-функциональных проектов в выделенных зонах взаимодействия) и институциональный (закрепление успешных практик в регулярных процессах, внедрение совместных KPI в систему мотивации, масштабирование модели на все подразделения компании).

Выводы/Заключение. Внутренняя реальность и внешний образ компании в современных социально-экономических условиях не могут существовать раздельно. Они формируют единое репутационное поле, где диссонанс между ними разрушает доверие ключевых аудиторий (кандидатов, сотрудников, партнёров, общества в целом).

Особенности взаимодействия HR- и PR-служб заключаются в целенаправленном выстраивании процессов в ключевых зонах пересечения их компетенций. Это не эпизодические контакты, а непрерывный диалог, институционализированный через совместные рабочие группы, проекты и метрики. Сравнительный анализ подтвердил, что HR и PR не дублируют, а взаимодополняют друг друга. HR выступает носителем содержания (он формирует ценности, политики, условия труда, управляет кадровыми процессами и обладает глубоким пониманием потребностей и мотивации персонала). PR, в свою очередь, является носителем формы и каналов: он обеспечивает профессиональную «упаковку смыслов», выбор оптимальных коммуникационных инструментов, трансляцию сообщений вовне и внутрь, а также мониторинг обратной связи. Именно это разделение ролей (содержание vs. форма) создаёт потенциал для усиления результатов взаимодействия.

Синергетический эффект (операционный, репутационный, стратегический уровни) от его организации носит комплексный характер: от экономии средств до создания фундаментальной, трудно копируемой ценности в виде сильного человеческого и репутационного капитала.

Оптимизация взаимодействия HR и PR (представляющая собой не просто набор тактических улучшений, а стратегический вектор развития) выстраивается через создание устойчивой модели партнёрства, развитие ключевых зон совместной ответственности и внедрение системы совместных метрик. Они могут служить основой дальнейших разработок HR и PR взаимодействия в организациях различных отраслей и масштабов.

Список источников

1. Абрамова Е. А. Цифровой HR-бренд в России / Е. А. Абрамова // Научный Лидер. – 2025. – № 19(220). – С. 70-71.

2. Агенты 0611: как сделать из сотрудников амбассадоров бренда [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://beelinenow.ru/articles/agenty-0611-kak-sdelat-iz-sotrudnikov-ambassadorov-brenda/ (дата обращения: 22.02.2026).

3. Александрова Л. Ю. Потенциал информационного маркетинга в цифровой экономике / Л. Ю. Александрова // Социальная реальность виртуального пространства : Материалы III Международной научно-практической конференции, Иркутск, 20 сентября 2021 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2021. – С. 244-249.

4. Александрова О. С. Общая характеристика цифровой экономики / О. С. Александрова, Л. Ю. Александрова // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества : Материалы XXII межрегиональной научной конференции по общегуманитарным, правовым и экономическим вопросам : Сборник научных работ, Чебоксары, 18 октября 2023 года. – Чебоксары, 2023. – С. 97-105.

5. Барежев В. А. PR и реклама в управлении персоналом / В. А. Барежев. – Москва : ООО «Издательство «КноРус», 2024. – 116 с.

6. Векторы развития внутренних корпоративных коммуникаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://tpmag.ru/news/personal/trendyi-razvitiya-vnutrennih-kommunikaczij/ (дата обращения: 18.02.2026).

7. Еремкина Т. В. Диагностика оптимизации системы управления персоналом организации / Т. В. Еремкина, Ю. В. Смолькина // Донецкие чтения 2024 : образование,

наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15-17 октября 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2024. – С. 49-51.

8. Киреева О. Ф. Коммуникативная активность как форма нетворкинга / О. Ф. Киреева, А. Н. Шиканова // Межкультурная коммуникация и профессионально-ориентированное обучение иностранным языкам : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 30 сентября 2019 года. – Чебоксары: Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 2019. – С. 25-29.

9. Корпоративное ТВ: между HR и PR [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.rbgmedia.ru/post.php?id=12721 (дата обращения: 21.01.2026).

10. Объединение, трансформация и локализация: опыт выстраивания внутрикорпоративных коммуникаций в HR-холдинге Ventra [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/obedinenie-transformatsiya-i-lokalizatsiya-opyt-vystraivaniya-vnutrikorporativnykh-kommunikatsiy-v-h/ (дата обращения: 23.01.2026).

11. Павлова М. А. Стратегическое развитие организации в условиях цифровой экономики / М. А. Павлова, Т. А. Медведева // Молодежь и инновации : Материалы XX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Чебоксары : Чувашский государственный аграрный университет, 2024. – С. 406-408.

12. Тульчинский Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 255 с.

13. Турбабин Д. П. Совершенствование системы связей с общественностью в управлении персоналом организации / Д. П. Турбабин // Молодёжный вестник Новороссийского филиала Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. – 2021. – Т. 1, № 1(1). – С. 43-50.

14. Цифровой нейроаватар для «Газпромбанка»: как технологии стали лицом карьерного аккаунта [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/tsifrovoj-nejroavatar-dlya-gazprombanka-76530.html (дата обращения: 19.02.2026).

15. Юркина С. А. Взаимодействие HR-отдела и PR-отдела / С. А. Юркина, А. А. Балашова // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум : Материалы XXI Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 26-27 апреля 2023 года. – Челябинск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. – С. 356-358.

Сведения об авторах

Александрова Людмила Юрьевна, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Александрова Ольга Сергеевна, студент кафедры экономической теории и экономики таможенного дела, ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», г. Люберцы, Россия.

Еремкина Татьяна Викторовна, канд. пед. наук, преподаватель кафедры экономики и менеджмента, Чебоксарский институт (филиал) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета, г. Чебоксары, Россия.

Information about the authors

Alexandrova Lyudmila Yuryevna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) IT is AT the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

Alexandrova Olga Sergeevna, student of the Department of Economic Theory and Economics of Customs Affairs, GKOU VO «Russian Customs Academy», Lyubertsy, Russia.

Eremkina Tatiana Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Economics and Management, Cheboksary Institute (branch) of the Moscow University of Humanities and Economics, Cheboksary, Russia.

УДК 332.14 + 536.7
DOI 10.26118/2782-4586.2026.64.67.007

Абрамов Виктор Иванович
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ
Романенков Владислав Сергеевич
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ

Преодоление ограничений монетарных метрик в стратегическом планировании развития территорий

Аннотация. Статья посвящена проблеме объективной оценки устойчивого развития регионов в условиях высокой макроэкономической неопределенности. Обоснована ограниченность традиционных монетарных метрик (ВРП, доходы), искажающих реальную картину из-за инфляционных процессов и структурных сдвигов («эффект Баумоля»). Предложен методологический подход к стратегическому планированию, базирующийся на инвариантных энергетических показателях: полезной мощности, коэффициенте энергетической эффективности, индексе структурной активности и энергетическом качестве жизни. На основе сравнительного кейс-анализа четырех разнотипных субъектов РФ в том числе г. Москвы, Калужской области, Республики Татарстан и Чеченской республики, за 2018–2023 гг. выявлены скрытые диспропорции между номинальным экономическим ростом и физическим развитием производственного базиса. Показана эффективность использования физических инвариантов для диагностики реальной устойчивости и качества жизни.

Ключевые слова: стратегическое планирование, региональная экономика, монетарные метрики, полезная мощность, эффект Баумоля, устойчивое развитие.

Abramov Viktor Ivanovich
National Research Nuclear University MEPhI
Romanenkov Vladislav Sergeevich
National Research Nuclear University MEPhI

Overcoming the Limitations of Monetary Metrics in Strategic Planning for Territorial Development

Abstract. This article addresses the problem of objectively assessing sustainable regional development under conditions of high macroeconomic uncertainty. The limitations of traditional monetary metrics (GRP, income) are substantiated, as they distort the real picture due to inflationary processes and structural shifts (the "Baumol effect"). A methodological approach to strategic planning based on invariant energy indicators is proposed, including useful power, the energy efficiency coefficient, the structural activity index, and the energy quality of life. Based on a comparative case analysis of four diverse constituent entities of the Russian Federation (the federal city of Moscow, Kaluga Oblast, the Republic of Tatarstan, and the Chechen Republic) for the period 2018–2023, hidden imbalances between nominal economic growth and the physical development of the production base are revealed. The effectiveness of using physical invariants for diagnosing genuine sustainability and quality of life is demonstrated.

Keywords: strategic planning, regional economy, monetary metrics, useful power, Baumol effect, sustainable development.

Введение

Современный этап развития мировой и национальной экономики характеризуется беспрецедентным уровнем неопределенности: волатильность валютных курсов, разрыв глобальных цепочек создания стоимости, санкционное давление и инфляционные шоки существенно искажают стоимостные пропорции воспроизводства. В этих условиях традиционный инструментарий региональной статистики и стратегического планирования, опирающийся преимущественно на монетарные (денежные) показатели, демонстрирует критическую уязвимость [1].

Доминирующая парадигма управления развитием территорий по-прежнему фокусируется на достижении максимального валового регионального продукта (ВРП), наращивании объема инвестиций в основной капитал и увеличении бюджетных доходов. Однако, денежные агрегаты в условиях нестабильности начинают работать как «резиновая линейка»: они меняют свой масштаб в зависимости от инфляции, ключевой ставки и конъюнктуры сырьевых рынков [2]. Возникает феномен «фиктивного роста», когда увеличение ВРП в текущих ценах на 8–10% может сопровождаться стагнацией или даже спадом физического объема производства, деградацией инфраструктуры и снижением реального уровня жизни населения [3].

Эффективность предлагаемого естественно-научного подхода уже нашла подтверждение на наднациональном уровне [4]. В частности, в исследованиях устойчивого развития стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) было доказано, что использование инвариантных энергетических метрик - полной и полезной мощности, позволяет нивелировать искажения, вызванные волатильностью национальных валют, и получить объективную картину технологического суверенитета государств [5]. Моделирование динамики качества жизни в странах ЕАЭС на основе физических показателей выявило реальные структурные диспропорции, которые оставались скрытыми при использовании традиционных монетарных рейтингов. Успешная апробация методологии «баланса мощностей» на макрорегиональном уровне создает эмпирический базис для её адаптации и масштабирования на уровень субъектов Российской Федерации.

Целью настоящей статьи является обоснование методологического подхода к преодолению ограничений монетарных метрик через интеграцию в систему стратегического планирования инвариантных физических показателей, отражающих реальные энергетические процессы в экономике региона.

Результаты исследования

Фундаментальная проблема денежных измерителей заключается в их производном характере. Деньги - это социальная конвенция, инструмент обмена, но не физическая константа, и в региональном разрезе это приводит к ряду парадоксов. Во-первых, проблема сопоставимости во времени, поскольку построение длинных динамических рядов (15–20 лет) требует использования сложных дефляторов, которые часто не учитывают структурные сдвиги в ценах на промежуточное потребление. В результате, «инвестиционный бум» на бумаге может оказаться лишь переоценкой стоимости импортного оборудования в условиях девальвации национальной валюты. Во-вторых, это - проблема межрегиональной сопоставимости. Регионы с высокой долей экспортно-ориентированных сырьевых отраслей демонстрируют гигантские колебания ВРП вслед за мировыми ценами на ресурсы, что никак не отражает реальную эффективность работы региональных правительств или качество институциональной среды.

Особую опасность для стратегического планирования представляет так называемая «болезнь цен», описанная У. Баумолем еще в 1960-х гг. [6]. Суть эффекта заключается в том, что в секторах с низким ростом производительности труда - в сфере услуг, государственном управлении, в области культуры, ЖКХ, заработные платы приходится повышать темпами, сопоставимыми с высокопроизводительными секторами, например в промышленности, чтобы удержать кадры, что приводит к опережающему росту цен и издержек в сервисной экономике (рис.1).

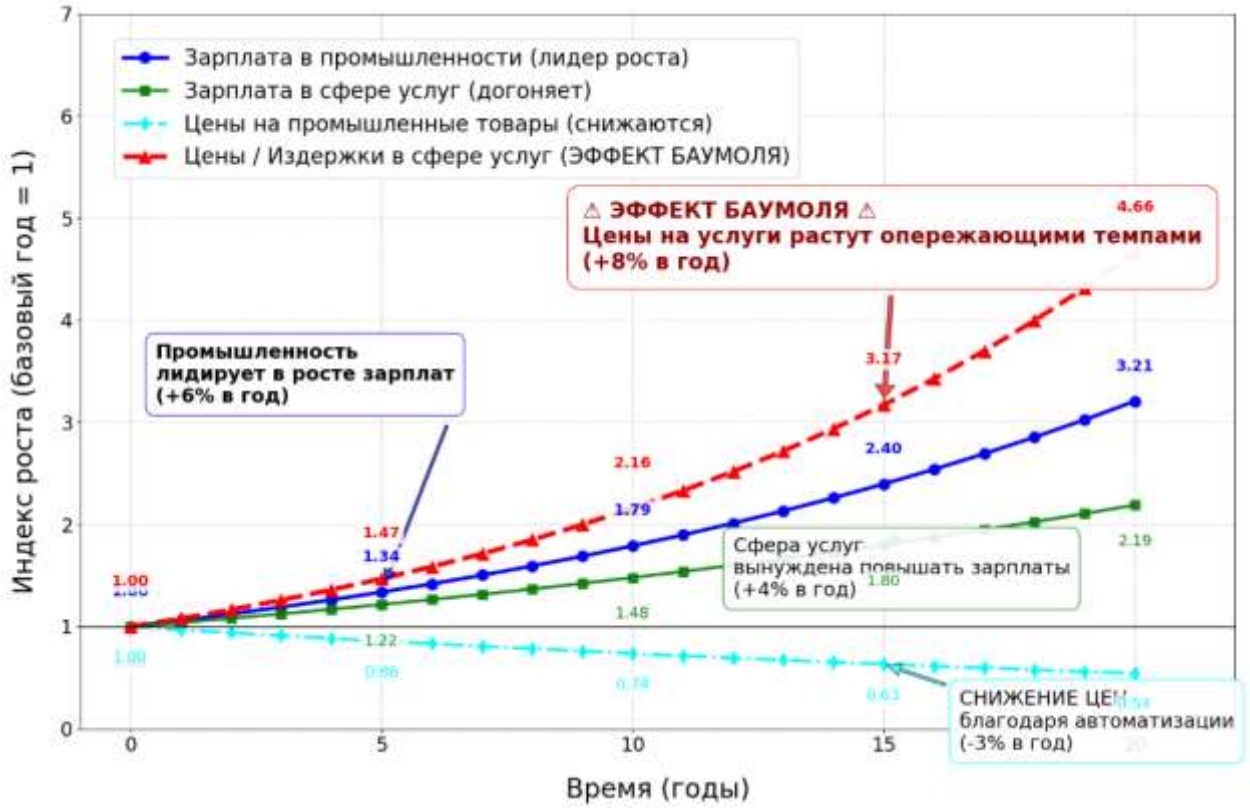


Рис. 1. Эффект Баумоля

В региональной статистике «эффект Баумоля» (рис.1) проявляется как рост доли сферы услуг в структуре ВРП. Традиционный экономический анализ интерпретирует это как переход к «постиндустриальному укладу». Однако физический анализ часто показывает, что за ростом стоимостной доли услуг стоит не увеличение объема и качества сервисов, а лишь инфляция издержек. Происходит «преждевременная деиндустриализация»: регион теряет свое промышленное ядро, не достигнув зрелости, замещая его низкоэффективным сервисным сектором. Монетарные метрики маскируют этот процесс, фиксируя рост добавленной стоимости, тогда как физическая производительность всей системы падает.

ВРП и среднедушевые доходы обладают врожденной «слепотой» к истощению природного капитала. Хищническая эксплуатация лесных или минеральных ресурсов увеличивает ВРП сегодня, но подрывает базу развития завтра. Более того, ликвидация последствий экологических катастроф или лечение заболеваний, вызванных плохой экологией, также увеличивают ВРП через рост расходов на здравоохранение и восстановительные работы. С точки зрения монетарной логики, авария может быть «выгодна» для статистики роста, что абсурдно с позиции здравого смысла и устойчивого развития.

Альтернативой монетаризму выступает физическая экономика, базирующаяся на законах термодинамики. Еще С.А. Подолинский в XIX в. сформулировал принцип, согласно которому труд есть процесс накопления и преобразования солнечной энергии [7]. В XX в. эта линия была продолжена в учении В.И. Вернадского о ноосфере и в работах научной школы П.Г. Кузнецова и Б.Е. Большакова, рассматривающих социально-экономические системы как машины по преобразованию потоков мощности [8]. Современное развитие этого подхода показывает, что технологический суверенитет страны или отдельного региона напрямую зависит от эффективности этих процессов преобразования и, как отмечается в работе [9], является необходимым условием для обеспечения устойчивого развития, позволяя снижать зависимость от внешних факторов и

гарантировать долгосрочное инновационное развитие именно за счет укрепления собственного производственного базиса и научно-технического потенциала.

В рамках данного подхода модель региона представляет собой открытую систему, принимающую извне потоки свободной энергии (N) и преобразующую их в полезную работу (P) по созданию благ. Базовое уравнение баланса мощностей имеет вид [8]:

$N(t) = P(t) + L(t)$ (1)

где: $N(t)$ - полная потребляемая мощность (Total Power), измеряемая в единицах мощности (кВт, Дж/год); $P(t)$ - полезная мощность, идущая на структурное развитие общества и техносферы; $L(t)$ - мощность потерь, включающая диссипацию, отходы, транзакционные издержки и социальную энтропию (преступность, безработица).

С физической точки зрения, устойчивое развитие - это не просто рост потребления (N), а способность системы увеличивать полезную мощность (P) опережающими темпами по сравнению с ростом потерь.

Если в регионе растет потребление электроэнергии и топлива ($N \uparrow$), но не создается новый продукт, не строится инфраструктура, а ресурсы «сгорают» в пробках или на отопление энергонеэффективных зданий ($L \uparrow$), то система деградирует, даже если ВРП при этом растет за счет роста тарифов.

Для практического применения в стратегическом планировании предлагается система из трех базовых инвариантных индикаторов, которые можно рассчитать на основе имеющейся статистики (ТЭБ, данные Росстата).

1. Коэффициент энергетической эффективности региона (E_{eff})

Данный показатель является аналогом КПД для социально-экономической системы:

$E_{eff} = \frac{P_{real}}{N_{total}} \times 100\%$ (2),

где P_{real} - совокупное энергопотребление в реальном секторе - промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, транспорте, и секторе жизнеобеспечения - ЖКХ. СнижениеE_{eff} времени является безошибочным индикатором нарастания паразитарных процессов в экономике. Например, если E_{eff} падает с 50 % до 40% на фоне роста ВРП, это означает, что экономика «раздувается» за счет финансового посредничества или бюрократии, потребляющих ресурсы, но не создающих физической стоимости.

2. Индекс структурной активности (STINA)

Для диагностики риска деиндустриализации и «болезни Баумоля» предлагается использовать индекс STINA (STructural INdex of economic Activity):

$STINA = \frac{Share_{Ag} + Share_{Ind}}{Share_{Serv}}$ (3),

где числитель - доля энергопотребления (или добавленной стоимости, очищенной от дефлятора) производственных секторов, а знаменатель - доля сектора услуг. Значение $STINA < 1.0$ или его резкое снижение свидетельствует о потере технологического суверенитета. Регион, где сфера услуг доминирует над производством не в силу высокой эффективности последнего, а в силу его уничтожения, становится критически зависимым от внешних поставок, т. е. импорта.

3. Энергетическое качество жизни (QoLE)

Традиционный ИЧР - индекс человеческого развития, часто критикуется за зависимость от монетарного ВНД, поэтому предлагается его альтернатива - QoLE (Quality of Life based on Energy):

$QoLE = \frac{E_{household}}{Population} \times K_{env}$ (4),

где $E_{household}$ - удельное энергопотребление домохозяйств (кВт·ч на душу населения), K_{env} - коэффициент экологического благополучия.

Физическая доступность энергии в виде тепла, света, горячей воды и топлива для личного транспорта является более надежным маркером качества жизни, чем номинальная зарплата. Бедный житель энергоизбыточного региона может иметь более высокое качество

жизни за счет теплого жилья и дешевог транспорта, чем формально «богатый» житель мегаполиса, вынужденный тратить огромные средства на базовое жизнеобеспечение.

Внедрение предлагаемых метрик не требует создания новой громоздкой системы сбора данных. Необходимая информация уже содержится в региональных топливно-энергетических балансах (ТЭБ), которые ежегодно формируются профильными министерствами, а также в формах федерального статистического наблюдения в виде натуральных показателей выпуска. Задача состоит в интеграции этих разрозненных данных в единую аналитическую панель.

Для оперативного мониторинга предлагается использовать матрицу состояний (табл. 1), позволяющую классифицировать траекторию развития региона.

Таблица 1. Матрица оценки физической устойчивости региона

Зона	Динамика метрик	Диагноз	Решение
Зеленая	$\Delta P > 0, \Delta E_{eff} > 0$, STINA стабильна	Устойчивое развитие	Поддержка инвестиционных проектов, масштабирование опыта.
Желтая	$\Delta P \approx 0, \Delta N > 0$, ВРП растет	«Пузырь», снижение КПД, стагнация	Технологический аудит, поиск утечек мощности, пересмотр тарифов.
Красная	$\Delta P < 0$, $\Delta STINA < 0$	Деградация, деиндустриализация	Экстренные меры по реиндустриализации, смена приоритетов бюджета.

Для успешного перехода регионов из «красной» и «желтой» зон матрицы физической устойчивости в «зеленую» критически важным становится внедрение сквозных цифровых технологий. Как показывает международный опыт цифровой трансформации государственного управления, ключевым инструментом повышения эффективности социально-экономических систем выступает Интернет вещей (IoT) [10]. Использование IoT-инфраструктуры позволяет осуществлять непрерывный мониторинг энергопотребления, снижать транзакционные издержки и оптимизировать процессы в режиме реального времени. На региональном уровне это означает возможность автоматизированного сбора первичных данных для расчета предложенных метрик (Eeff, STINA, QoLE), что исключает субъективный фактор и формирует надежную информационную базу для принятия управленческих решений.

Для эмпирической проверки гибридной модели и выявления реальных закономерностей развития был проведен кросс-региональный кейс-анализ за период 2018–2023 гг. В выборку были включены четыре субъекта Российской Федерации, кардинально различающиеся по структуре экономики:

1. г. Москва - крупнейшая агломерация, постиндустриальная экономика с абсолютным доминированием сектора услуг и высоким уровнем цифровой зрелости;
2. Калужская область - индустриальный регион с высокой концентрацией обрабатывающих производств (автомобилестроение, фармацевтика);
3. Республика Татарстан - регион со смешанной экономикой (нефтедобыча и обрабатывающая промышленность), выступающий одним из лидеров цифровой трансформации;
4. Чеченская Республика - аграрно-ориентированный регион с высокой долей государственного сектора и низкой степенью индустриализации.

Сопоставление традиционных монетарных показателей с инвариантными физическими метриками (табл. 2) позволяет выявить фундаментальный разрыв между номинальным экономическим ростом и реальным состоянием производственного базиса,

что соотносится с выводами исследований о неточности финансово-бюджетного метода оценки.

За анализируемый пятилетний период все рассматриваемые регионы продемонстрировали значительный рост валового регионального продукта (ВРП) в текущих ценах: от +56,1% в Калужской области до +77,4% в Чеченской Республике. В рамках макроэкономической парадигмы это свидетельствует об успешном развитии. Однако применение энергетической системы координат (баланса мощностей) выявляет иную структуру роста.

Таблица 2. Сравнительная динамика экономических и энергетических показателей (2018–2023 гг.)

Регион	ВРП (рост 2023 к 2018)	N(t): Полное энергопотребление	P(t): Полезная мощность реального сектора	КПД экономики (E_{eff}) в 2023 г.	STINA
г. Москва	+72,2%	+5,9%	+5,6%	19,0% (стагнация)	~0,23 (спад)
Калужская область	+56,1%	+16,4%	+30,5%	44,4% (рост)	~1,90 (рост)
Республика. Татарстан	+74,8%	+9,1%	+17,3%	55,8% (рост)	~2,50 (спад)
Чеченская Республика*	+77,4%	+29,0%	+45,7%**	5,9% (стагнация)	~0,1–0,2 (стагнация)

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе данных Росстата.

* Примечание: высокие темпы роста P(t) в Чеченской Республике обусловлены эффектом крайне низкой стартовой базы (рост со 144,7 до 210,9 млн кВт·ч).

Расчет коэффициента энергетической эффективности (E_{eff}), определяемого как отношение полезной мощности реального сектора к совокупному энергопотреблению территории, выявил существенные структурные диспропорции. В г. Москве показатель E_{eff} фиксируется на стабильно низком уровне (~19,0%) и это указывает на то, что более 80% потребляемой регионом энергии в физическом смысле относится к категории потерь: энергообеспечение коммерческого сектора, издержки на логистику и функционирование инфраструктуры. Напротив, в Калужской области и Республике Татарстан КПД достигает 44,4% и 55,8% соответственно, что характерно для территорий, где доминирует создающий реальную добавленную стоимость индустриальный уклад.

Расчет индекса структурной активности (STINA) также подтверждает тенденцию к постиндустриальному переходу. Так, в столичном регионе STINA снизился с 0,27 до 0,23, что указывает на углубление эффекта «болезни издержек» [6]. В Республике Татарстан данный индекс продемонстрировал падение с 2,9 до 2,5, что свидетельствует об опережающем росте доли услуг по сравнению с промышленным ядром. При этом в Калужской области зафиксировано укрепление индустриализации (рост STINA с 1,8 до 1,9).

Традиционный подход к оценке уровня жизни через подушевой ВРП или доходы населения зачастую игнорирует реальную покупательную способность в условиях инфляции и региональную экологическую нагрузку. Использование расчетного индекса энергетического качества жизни ($QoLE$) позволяет получить более объективную оценку. Данный индикатор рассчитывается как произведение удельного энергопотребления домохозяйств (кВт·ч на душу населения) на коэффициент экологического благополучия (K_{env}) [11].

Результаты верифицированного расчета $QoLE$ за 2023 г. показывают следующее распределение: Калужская область - 1381 кВт·ч, г. Москва - 831 кВт·ч, Республика Татарстан - 769 кВт·ч и Чеченская Республика - 668 кВт·ч.

Установлено, что физическое качество жизни, выраженное в энергетическом эквиваленте, в промышленной Калужской области (1381) существенно превышает показатель финансово обеспеченной столицы (831) и экономически развитого Татарстана (769). Данный феномен объясняется тем, что житель индустриального региона имеет возможность потреблять больший объем полезной мощности (базовые коммунальные блага), тогда как в мегаполисах физическое потребление лимитировано высокой стоимостью жизни и тарифами.

Анализ динамики индикаторов позволяет распределить исследуемые регионы по матрице физической устойчивости («светофорная система»), предложенной в [12].

1. Красная зона (Чеченская Республика). Несмотря на максимальный номинальный рост ВРП (+77,4%), структура региональной экономики физически стагнирует (STINA < 0,2, КПД < 6%). Генерация физической стоимости минимальна, а экономический рост обеспечен внешними трансфертами и потребительским спросом.

2. Желтая зона (г. Москва). Наблюдается эффект «пузыря услуг»: колоссальный рост ВРП (+72,2%) сопровождается стагнацией реального сектора (E_{eff} падает). Экономика мегаполиса генерирует значительные объемы транзакционных потерь, однако именно в этом кластере критически важной оказывается роль цифровой бизнес-экосистемы. Высокий уровень цифровой зрелости Москвы позволяет удерживать показатель $QoLE$ от резкого падения, поскольку цифровизация эффективно снижает транзакционные потери граждан (G_{trans}), компенсируя рост физических издержек [13]. Купирование рисков, связанных с перекосом структуры экономики в сторону транзакционных секторов, требует формирования региональных цифровых экосистем. Построение цифровой экосистемы территории, включающей платформенные решения, открытые данные и сервисы, способствует радикальному снижению транзакционных издержек [14]. В терминах энергетической парадигмы это означает прямое сокращение потерь мощности, связанных с бюрократическими барьерами и рыночными трениями. Таким образом, для постиндустриальных регионов, таких как г. Москва, развитие человеко-ориентированных сетевых платформ является главным компенсаторным механизмом, позволяющим поддерживать высокий уровень интегрального качества жизни даже в условиях сокращения индустриального ядра.

3. Пограничная зона (Республика Татарстан). Регион демонстрирует рост технологической эффективности (E_{eff} вырос до 55,8%), однако снижение индекса STINA сигнализирует о рисках скрытой деиндустриализации. Активная цифровая трансформация в регионе направлена преимущественно на оптимизацию процессов, но пока не останавливает переток трудовых ресурсов в сферу услуг.

4. Зеленая зона (Калужская область). Единственный регион выборки, демонстрирующий устойчивый физический рост: полезная мощность реального сектора выросла на 30,5%, индустриальный профиль укрепляется (рост STINA), что обеспечивает наивысший уровень$QoLE$. Для данного кластера приоритетом государственного управления должно стать не только развитие сектора услуг, но и внедрение промышленного интернета вещей (IIoT) для снижения технологических потерь (G_{tech}).

Таким образом, результаты кейс-анализа подтверждают гипотезу о том, что официальная статистика ВРП может расходиться с физической реальностью. Качество жизни населения детерминируется доступностью полезной мощности, а цифровые экосистемы выступают необходимым инструментом управления, сдерживающим рост транзакционных потерь в постиндустриальных центрах.

Выводы

Переход к многополярному миру и исчерпание потенциала модели «финансового капитализма» требуют смены видения будущего в государственном управлении.

Монетарные метрики, при всей их важности для бюджетного процесса, утрачивают способность быть стратегическим компасом развития. Они подвержены манипуляциям, инфляционным искажениям и структурной слепоте.

Интеграция в систему стратегического планирования естественнонаучных индикаторов - полезной мощности, энергетической эффективности и структурного баланса, позволяет вернуть управление на твердую почву реальности. Предложенная методика не отменяет ВРП, но верифицирует его, отделяя зерна реального роста от плевел инфляции и ценовых пузырей, что делает разработку региональной стратегии не набором благих пожеланий, а инженерным проектом по конструированию устойчивой социально-экономической машины, способной обеспечить высокое качество жизни граждан вне зависимости от внешней финансовой конъюнктуры.

Список источников

1. A natural science approach to the sustainable development management of regional economies in the context of a multipolar world formation / I. Trusina, V. Abramov, D. Mikhaylov, M. Baranov // Veredas do Direito. – 2025. – Vol. 22, No. 6. – P. e223747. – DOI 10.18623/rvd.v22.n6.3747. – EDN KZEOBV.

2. Абрамов В., Путилов А., Шамаева Е. Формирование механизмов управления устойчивым развитием экономики промышленных отраслей и комплексов // Энергетическая политика. – 2023. – № 2(180). – С. 40-53. – DOI 10.46920/2409-5516_2023_2180_40. – EDN QTFKDF.

3. Trusina I, Jermolajeva E, Abramov V, Gopejenko V. World development assessment in an invariant coordinate system of energy units: The newly industrialized economies perspectives. // Journal of Infrastructure, Policy and Development. – 2024. – V.8(3). – 3110. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.3110

4. БРИКС в мировых финансах и экономике / Г. Д. Толорая, M. Zreik, A. I. Badar [и др.]. – Москва: МГИМО, 2024. – 541 с. – EDN APFULR.

5. Абрамов В. И., Абрамов И. В., Путилов А. В., Трушиня И. Приоритеты обеспечения устойчивого развития стран ЕАЭС // Экономические отношения. – 2023. – Т. 13. – № 1. – С. 135–158. – EDN ETCDNZ.

6. Baumol W.J. Macroeconomics of unbalanced growth: The anatomy of urban crisis // American Economic Review. – 1967. – V. 57. – № 3. – P. 415–426.

7. Подолинский С. А. Труд человека и его отношение к распределению энергии. -М.: Белые альвы, 2005. -160 с.

8. Кузнецов О. Л., Кузнецов П. Г., Большаков Б. Е. Устойчивое развитие: Научные основы проектирования в системе «природа-общество-человек». Дубна, 2001.

9. Абрамов, В. И. Технологический суверенитет - инструментарий обеспечения устойчивого развития страны / В. И. Абрамов, А. В. Гаврилюк, А. В. Путилов // Экономические стратегии. – 2025. – Т. 27, № 3(201). – С. 6-13. – DOI 10.33917/es-3.201.2025.6-13. – EDN DVUQZS.

10. Абрамов, В. И. Перспективы использования интернета вещей при цифровой трансформации государственного и муниципального управления (на примере Финляндии) / В. И. Абрамов, В. Д. Андреев // Муниципальная академия. – 2022. – № 2. – С. 34-42. – DOI 10.52176/2304831X_2022_02_34. – EDN PWVCED.

11. Trusina I. System analysis of sustainable development. PhD Thesis. Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies, 2025. https://doi.org/ 10.22616/lbtuthesis/2025.001

12. Абрамов, В. И. Управление устойчивым развитием региональных экономик на основе энергетических метрик / В. И. Абрамов // Формирование и реализация стратегии устойчивого экономического развития Российской Федерации: Сборник статей XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 декабря 2025 года. – Пенза: ПГАУ, 2025. – С. 8-14. – EDN TVKIUO.

13. Абрамов В. И. Цифровые бизнес-экосистемы как перспективная форма развития региональной экономики / В. И. Абрамов, А. Д. Столяров // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 10. – С. 5523-5542. – DOI 10.18334/epp.14.10.121823. – EDN TELLXQ.

14. Развитие экономических систем: теория, методология, практика: монография (научное издание) / ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева» [и др]; под. ред. Б. Н. Герасимова. – Пенза: ПГАУ, 2024. – 275 с

Сведения об авторах

Абрамов Виктор Иванович, д.э.н., профессор кафедры «Управление бизнес-проектами» факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Москва**,** Россия

Романенков Владислав Сергеевич, магистрант кафедры региональной и инновационной экономики факультета бизнес-информатики и управления комплексными системами, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ», г. Москва**,** Россия

Information about the authors

Abramov Viktor Ivanovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Business Project Management, Faculty of Business Informatics and Complex Systems Management, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

Romanenkov Vladislav Sergeevich, Master's student, Faculty of Business Informatics and Complex Systems Management, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.38.90.008

Айтов Виталий Васильевич
Кубанский государственный аграрный университет
Ковалевский Владислав Владимирович
Кубанский государственный аграрный университет

Оценка эффективности государственных программ поддержки экспорта продукции АПК для субъектов малого агробизнеса: региональный аспект

Аннотация. В статье проведена оценка результативности действующих государственных программ поддержки экспорта продукции агропромышленного комплекса применительно к субъектам малого агробизнеса Краснодарского края. Систематизированы федеральные и региональные инструменты стимулирования экспортной активности, проанализирована степень их доступности для крестьянских (фермерских) хозяйств. На основании данных анкетирования 86 глав КФХ рассчитан коэффициент охвата малых хозяйств мерами экспортной поддержки и определена структура использования отдельных инструментов. Выполнен расчёт бюджетной отдачи государственных субсидий на экспорт продукции малых форм хозяйствования. Сформулированы предложения по адаптации механизмов государственного стимулирования к потребностям мелких товаропроизводителей в условиях переориентации внешнеторговых потоков.

Ключевые слова: государственная поддержка экспорта, малые формы хозяйствования, крестьянские (фермерские) хозяйства, экспорт продукции АПК, Краснодарский край, субсидирование, бюджетная эффективность, внешнеторговая политика.

Aitov Vitaly Vasilyevich
Kuban State Agrarian University
Kovalevsky Vladislav Vladimirovich
Kuban State Agrarian University

Assessment of the effectiveness of state export support programs for agricultural products aimed at small agribusiness entities: a regional perspective

Annotation. The article evaluates the performance of current state export support programs for the agro-industrial complex as applied to small agribusiness entities in the Krasnodar region. Federal and regional instruments for stimulating export activity are systematized, and their accessibility for peasant (farm) holdings is analyzed. Based on a survey of 86 heads of peasant farms, the coverage ratio of small farms by export support measures is calculated and the structure of individual instrument utilization is determined. The budget return on state export subsidies for small-scale farming products is estimated. Proposals for adapting state stimulation mechanisms to the needs of small producers under foreign trade flow reorientation are formulated.

Keywords: state export support, small-scale farming, peasant (farm) holdings, agri-food exports, Krasnodar region, subsidies, budget efficiency, foreign trade policy.

Переориентация внешнеторговых потоков российского агропромышленного комплекса, развернувшаяся после 2022 года, актуализировала вопрос действенности существующих механизмов государственного стимулирования экспорта. Федеральный проект «Экспорт продукции АПК», реализуемый в составе национального проекта «Международная кооперация и экспорт», определяет наращивание поставок

продовольствия на внешние рынки в качестве стратегического приоритета . В 2023 году экспорт продукции АПК России достиг 43,5 млрд долл., причём около 90 % поставок пришлось на государства, не присоединившиеся к антироссийским санкциям . Однако вопрос о том, в какой мере действующие программы поддержки доступны для субъектов малого агробизнеса, остаётся открытым. Крупные зернотрейдерные компании и агрохолдинги традиционно выступают основными бенефициарами экспортных субсидий, тогда как крестьянские (фермерские) хозяйства зачастую лишены возможности воспользоваться соответствующими инструментами.

Краснодарский край представляет собой наиболее показательный объект для такого анализа. Регион обеспечивает порядка 7 % общероссийского аграрного экспорта, совокупная стоимость которого в 2023 году составила 3046 млн долл. Одновременно край располагает значительным массивом малых форм хозяйствования: по состоянию на начало 2024 года зарегистрировано 14 287 крестьянских (фермерских) хозяйств и 867,4 тыс. личных подсобных хозяйств. При этом малые хозяйства обеспечивают от 62 до 91 % валового производства ряда экспортно-значимых товарных групп — овощей, плодов, мёда, орехов, эфиромасличных культур. Между этим производственным потенциалом и фактическим участием КФХ в экспортной деятельности существует заметный разрыв, природа которого в значительной мере связана с характером государственной поддержки.

Целью настоящего исследования является оценка результативности государственных программ поддержки экспорта продукции АПК применительно к субъектам малого агробизнеса Краснодарского края и разработка предложений по их совершенствованию.

Информационной базой послужили нормативные правовые акты федерального и регионального уровня, данные Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края о предоставлении субсидий за 2020–2024 годы, материалы Российского экспортного центра, а также результаты анкетирования 86 глав крестьянских (фермерских) хозяйств в четырёх муниципальных районах Краснодарского края (Тимашевский, Славянский, Крымский, Абинский), проведённого авторами в 2024 году. Применялись методы структурно-динамического анализа, экспертных оценок и расчёта бюджетной эффективности.

Действующая система государственной поддержки экспорта продукции АПК объединяет инструменты федерального и регионального уровней. К федеральным относятся субсидирование транспортных расходов на доставку продукции до границы, компенсация затрат на международную сертификацию, льготное кредитование экспортных операций через АО «Россельхозбанк» и программы Российского экспортного центра (платформа «Мой экспорт», образовательные проекты «Школа экспортёра»). Региональная составляющая в Краснодарском крае представлена субсидиями на участие в международных выставках, компенсацией расходов на фитосанитарную сертификацию и грантами на развитие материально-технической базы КФХ [1; 2; 3]. Систематизация инструментов и условий доступа к ним представлена в таблице 1.

Таблица 1. Инструменты государственной поддержки экспорта продукции АПК и условия доступа для КФХ

Инструмент поддержки	**Уровень**	**Форма поддержки**	**Порог доступа для КФХ**	**Фактическая доступность для КФХ**
Субсидия на транспортировку экспортной продукции	Федеральный	Компенсация до 50 % затрат	Минимальная партия от 20 т	Низкая (86 % КФХ не формируют партию 20 т)
Компенсация затрат на сертификацию	Федеральный / региональный	До 50 % стоимости сертификата	Наличие экспортного контракта	Низкая (отсутствие контрактов у 93 % КФХ)

Льготное кредитование (до 5 % годовых)	Федеральный	Субсидированная ставка	Залоговое обеспечение, бизнес-план	Средняя (доступно при наличии залога)
Компенсация затрат на выставки	Региональный	До 80 % стоимости участия	Конкурсный отбор	Средняя (сложность конкурсных процедур)
Грант «Агростартап»	Федеральный / региональный	До 7 млн руб. (при кооперации)	Членство в кооперативе	Высокая (наиболее доступный инструмент)
Платформа «Мой экспорт» (РЭЦ)	Федеральный	Информационная, консультационная	Регистрация на платформе	Высокая (бесплатный доступ)

Источник: составлено авторами на основе нормативных правовых актов и данных РЭЦ

Как видно из таблицы 1, наиболее значимые в финансовом отношении инструменты — субсидирование транспортировки и компенсация сертификации — фактически недоступны для подавляющего большинства КФХ. Главный барьер носит структурный характер: программы проектировались под нужды крупных и средних экспортёров, оперирующих товарными партиями от 20 тонн, тогда как среднестатистическое фермерское хозяйство Краснодарского края производит, к примеру, лишь 18,5 тонны плодов и ягод в год. Требование о наличии действующего экспортного контракта создаёт замкнутый круг: КФХ не может получить субсидию без контракта, а заключить контракт без сертификации и субсидии ему затруднительно. Отдельно отметим, что Анализ федеральных и региональных инструментов показывает их ориентацию преимущественно на крупные хозяйства, в отличие от опыта ЕС, где механизмы поддержки адаптированы и для небольших ферм [5].

Для количественной оценки охвата малых форм хозяйствования мерами государственной поддержки экспорта нами был проведён анализ данных анкетирования. Результаты свидетельствуют о крайне низком уровне вовлечённости КФХ в экспортно-ориентированные программы (таблица 2).

Таблица 2. Охват КФХ Краснодарского края мерами государственной поддержки экспорта (по данным анкетирования, n = 86)

Инструмент поддержки	**Число КФХ, воспользовавшихся инструментом**	**Доля от общего числа опрошенных, %**	**Основная причина невостребованности**
Субсидия на транспортировку	2	2,3	Малый объём партии
Компенсация сертификации	3	3,5	Отсутствие экспортного контракта
Льготное кредитование	7	8,1	Недостаточное залоговое обеспечение
Компенсация участия в выставках	5	5,8	Сложность конкурсной документации
Грант «Агростартап»	11	12,8	Требование софинансирования 10 %
Платформа «Мой экспорт»	14	16,3	Отсутствие отраслевой специфики АПК
Хотя бы один инструмент	19	22,1	Х

Источник: составлено авторами по результатам анкетирования

Данные таблицы 2 свидетельствуют, что совокупный коэффициент охвата КФХ мерами экспортной поддержки составляет лишь 22,1 %: только 19 из 86 опрошенных хозяйств воспользовались хотя бы одним инструментом. Наиболее востребованными оказались платформа «Мой экспорт» (16,3 %) и грант «Агростартап» (12,8 %), то есть инструменты с минимальным порогом входа. Финансово ёмкие меры — субсидирование транспортировки и компенсация сертификации — охватили соответственно 2,3 % и 3,5 % респондентов. Подобная ситуация свидетельствует о системном несоответствии архитектуры программ поддержки реальным условиям деятельности мелких сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Для оценки бюджетной результативности экспортных субсидий, направленных в адрес малых форм хозяйствования, нами выполнен расчёт коэффициента бюджетной отдачи. Методика основана на соотнесении объёма государственных средств, направленных на поддержку экспорта КФХ, и прироста экспортной выручки соответствующих хозяйств. Расчёт проведён по данным Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края за 2020–2024 годы (таблица 3).

Таблица 3. Расчёт бюджетной отдачи государственных субсидий на экспорт продукции КФХ Краснодарского края

Показатель	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Абсолютное отклонение (+/-), 2024 к 2020**	**Темп роста (%), 2024 к 2020**
Объём субсидий КФХ на экспорт, млн руб.	18,4	22,7	31,5	46,3	54,8	36,4	297,83
Число КФХ-получателей субсидий	34	41	58	79	96	62	282,35
Средний размер субсидии на 1 КФХ, тыс. руб.	541	554	543	586	571	30	105,55
Экспортная выручка КФХ-получателей, млн руб.	47,2	64,8	103,6	158,4	197,1	149,9	417,58
Прирост выручки к предыдущему году, млн руб.	—	17,6	38,8	54,8	38,7	X	X
Коэффициент бюджетной отдачи (выручка / субсидия)	2,57	2,86	3,29	3,42	3,60	1,03	140,08
Коэффициент приростной отдачи (прирост / субсидия)	—	0,78	1,23	1,18	0,71	X	X

Источник: рассчитано авторами по данным Минсельхоза Краснодарского края

Расчётные данные таблицы 3 позволяют сформулировать несколько выводов. Во-первых, коэффициент бюджетной отдачи демонстрирует устойчивую положительную динамику: если в 2020 году на каждый рубль субсидий приходилось 2,57 руб. экспортной

выручки КФХ, то к 2024 году этот показатель вырос до 3,60 руб. Это свидетельствует о нарастающем мультипликативном воздействии государственных средств по мере накопления хозяйствами экспортного опыта. Во-вторых, коэффициент приростной отдачи, отражающий соотношение прироста выручки и объёма субсидий текущего года, достиг пикового значения в 2022 году (1,23), когда переориентация экспорта создала особенно благоприятные условия для выхода на новые рынки. Снижение показателя до 0,71 в 2024 году объясняется эффектом высокой базы предшествующего периода и необходимостью дополнительных затрат на адаптацию продукции к требованиям стран-покупателей.

В-третьих, абсолютный охват остаётся незначительным: даже в 2024 году субсидии получили лишь 96 КФХ из 14 287 зарегистрированных в крае, что составляет 0,67 %. Между тем, как показало наше исследование, совокупный производственный потенциал КФХ по экспортно значимым товарным группам превышает 1,3 млн тонн , а при кооперационном охвате 25 % хозяйств совокупная стоимость возможного экспорта оценивается в 17,19 млн долл. (1 564,3 млн руб.) . Таким образом, разрыв между потенциальным и фактическим объёмом поддержки является многократным.

Причины этого разрыва коренятся в проектировании программ поддержки. Федеральные субсидии на транспортировку ориентированы на товарные партии, сопоставимые с загрузкой вагона или контейнера (от 20 тонн), что превышает годовой объём производства большинства КФХ по соответствующим культурам. Компенсация сертификации привязана к наличию экспортного контракта, которого у абсолютного большинства фермеров нет. Льготное кредитование предполагает залоговое обеспечение, дефицит которого является хронической проблемой малого агробизнеса [8; 9].

На основании проведённого анализа считаем целесообразным сформулировать ряд предложений по адаптации механизмов государственной поддержки к потребностям малых форм хозяйствования.

1. Предлагается расширить доступ к субсидиям на транспортировку экспортной продукции для сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые собирают партии из нескольких фермерских хозяйств (КФХ). Минимальный объём партии можно уменьшить до пяти тонн, если в кооперативе не меньше трёх хозяйств. Это может помочь вовлечь в экспорт ещё 350–400 КФХ в первые два года.

2. Можно упростить получение компенсации на международную сертификацию. Сейчас нужно иметь экспортный контракт, чтобы получить компенсацию. Предлагается заменить это условие подтверждением членства в кооперативе, у которого есть договорённость с иностранным покупателем или экспортным агентом. Это поможет решить проблему, когда для получения сертификата нужен контракт, а для контракта – сертификат.

3. Предлагается ввести субсидию на создание экспортных центров для кооперативов в районах, где много КФХ. Если объединить 28 хозяйств, то затраты на организацию такого центра (сортировка, упаковка, холодильники, сертификация) составят около 47,8 млн рублей. Если субсидировать половину затрат на сертификацию, то проект окупится примерно за 2,6 года. Если федеральный и региональный бюджеты покроют 40–50 % инвестиций, то проект станет интересным для частных инвесторов.

4. Нужно добавить в программу «Школа экспортёра» Российского экспортного центра специальный раздел для аграрного сектора. В нём должны быть практические советы по фитосанитарной сертификации, халяль-сертификации (для рынков Ближнего Востока), валютным расчётам в национальных валютах и оформлению контрактов на поставки в страны MENA и Центральной Азии.

Реализация перечисленных мер требует корректировки нормативной базы на федеральном уровне (изменение критериев доступа к субсидиям) и принятия дополнительных региональных программных документов. При этом бюджетные затраты на расширение охвата КФХ представляются незначительными по сравнению с ожидаемым мультипликативным эффектом: как показал наш расчёт, каждый рубль субсидий генерирует от 2,57 до 3,60 руб. экспортной выручки.

Таким образом, проведённый анализ позволяет заключить следующее. Действующие государственные программы поддержки экспорта продукции АПК демонстрируют положительную бюджетную отдачу (коэффициент 2,57–3,60), однако их архитектура ориентирована преимущественно на крупных и средних экспортёров. Охват КФХ составляет лишь 0,67 % от общего числа хозяйств региона, а коэффициент охвата по данным анкетирования — 22,1 %. Основным барьером является структурное несоответствие условий доступа к субсидиям масштабу деятельности малых хозяйств. Адаптация программ поддержки — снижение порога минимальной партии, отвязка сертификационных субсидий от контракта, целевое субсидирование кооперативных хабов — способна кратно увеличить число КФХ, вовлечённых в экспортную деятельность, и обеспечить дополнительный прирост аграрного экспорта региона.

Список источников

1. О развитии сельского хозяйства: федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (ч. 1). Ст. 27.

2. О сельскохозяйственной кооперации: федеральный закон от 08.12.1995 № 193-ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Собрание законодательства РФ. 1995. № 50. Ст. 4870.

3. Об утверждении федерального проекта «Экспорт продукции АПК»: паспорт национального проекта «Международная кооперация и экспорт» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).

4. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Доклад о состоянии и использовании земель сельскохозяйственного назначения. — М., 2024. — 156 с.

5. Гайдук В. И., Никифорова Ю. А., Гладкий С. В. Опыт государственного регулирования сельскохозяйственного производства в Евро-союзе // МСХ. 2019. №1. С. 63-66

6. Гатаулина Е. А. Тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств в современной России // Никоновские чтения. 2022. № 27. С. 87–90.

7. Петриков А. В. Новые направления аграрной политики в контексте структурной трансформации экономики // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 1. С. 2–10.

8. Шагайда Н. И. Институциональные факторы развития малых форм хозяйствования в АПК: региональный аспект // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2023. № 9. С. 18–27.

9. Кузнецов В. В., Маркарян В. Р. Инструменты государственной поддержки экспорта продукции малых форм хозяйствования АПК // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 6. С. 56–63.

10. Барсукова С. Ю., Коробкова В. А. Малые формы хозяйствования в агропродовольственном комплексе: структурные сдвиги и институциональные условия // Вопросы экономики. 2023. № 8. С. 118–134.

11. Узун В. Я. Аграрная реформа в России: мифы и реальность. Москва: ВИАПИ им. А. А. Никонова, 2022. 428 с.

12. Pay В. В. Агропромышленный экспорт России: тенденции и возможности наращивания // Проблемы прогнозирования. 2023. № 5. С. 103–114.

13. Bijman J., Iliopoulos C. Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies, and organization // Annals of Public and Cooperative Economics. 2014. Vol. 85, no. 4. P. 497–508.

14. Grashuis J., Su Y. A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, finance, and member attitude // Annals of Public and Cooperative Economics. 2019. Vol. 90, no. 1. P. 77–102.

Сведения об авторах

Айтов Виталий Васильевич, аспирант, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Ковалевский Владислав Владимирович, аспирант, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Information about the authors

Aitov Vitaly Vasilyevich, Postgraduate Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Kovalevsky Vladislav Vladimirovich, Postgraduate Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

УДК 368
DOI 10.26118/2782-4586.2026.54.55.009

Лазуткина Мария Владимировна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Юрасова Ирина Олеговна
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Сравнительный анализ реструктуризации баланса: переход от МСФО 4 к МСФО 17

Аннотация. Данная статья представляет собой детальный анализ фундаментальных изменений, вносимых Международным стандартом финансовой отчетности 17 (МСФО 17) в бухгалтерский баланс страховых организаций по сравнению с предшествующим стандартом МСФО 4. В статье системно исследуются ключевые структурные и концептуальные сдвиги, уделяя особое внимание переклассификации статей, появлению новых строк отчетности и применению новых принципов оценки. Основные направления анализа включают выделение страховых портфелей, явное признание активов и обязательств по перестрахованию, а также трансформационное влияние Общей модели оценки (GMM) — включая дисконтирование, риск-поправку и признание обременительных договоров. Статья завершается сравнительной таблицей, которая сопоставляет статьи МСФО 4 с их новым представлением по МСФО 17, подчеркивая общее влияние перехода на финансовую прозрачность и экономическое представление деятельности.

Ключевые слова: IFRS 4, IFRS 17, договоры страхования, страховая компания, бухгалтерский учет

Lazutkina Maria Vladimirovna
Financial University under the Government of the Russian Federation
Yurasova Irina Olegovna
Financial University under the Government of the Russian Federation

A Comparative Analysis of Balance Sheet Restructuring: From IFRS 4 to IFRS 17

Abstract. This article provides a detailed examination of the fundamental changes introduced by International Financial Reporting Standard 17 (IFRS 17) to the statement of financial position of insurance entities, in comparison to the previous standard, IFRS 4. The analysis systematically deconstructs the key structural and conceptual shifts, focusing on the reclassification of balances, the emergence of new line items, and the application of revolutionary measurement principles. Key areas of focus include the disaggregation of insurance portfolios, the explicit recognition of reinsurance assets and liabilities, and the transformative impact of the General Measurement Model (GMM)—encompassing discounting, risk adjustment, and onerous contract recognition. The article concludes with a comparative table mapping IFRS 4 line items to their new destinations under IFRS 17, highlighting the transition's overall effect on financial transparency and economic representation.

Keywords: IFRS 4, IFRS 17, insurance contracts, balance sheet, insurance company, accounting.

Introduction

The implementation of IFRS 17 Insurance Contracts marks a revolutionary shift in the financial reporting landscape for insurers. Its most profound and visually striking impact is on the statement of financial position, which is fundamentally restructured from a model rooted in

historical cash flows and legacy practices under IFRS 4 to a forward-looking, economics-based representation. The accompanying diagram illustrates this paradigm shift, highlighting both the reclassification of balances and the introduction of new measurement concepts that redefine the balance sheet's composition and valuation.

I. Structural Transformation

The core philosophy of IFRS 17 is to treat groups of insurance contracts as cohesive units for measurement and presentation. This necessitates a complete reorganization of the balance sheet.

Previously, according to IFRS 4, Assets consisted of:

1) Cash, financial assets, loans, other accounts receivable
2) Accounts receivables for insurance, co-insurance and reinsurance operations
3) Reinsurers' share in reserves
4) Deferred acquisition costs
5) Other assets

Liabilities consisted of:

1) Loans, financial liabilities, other accounts payables
2) Accounts payables for insurance, co-insurance and reinsurance operations
3) Insurance reserves
4) Deferred acquisition income
5) Reserves – estimated liabilities
6) Other liabilities

Other assets, Other liabilities, and Reserves – estimated liabilities were left unchanged.

Other line items were changed and renamed. Assets now consist of:

1) Cash, financial assets, loans, other accounts receivable
2) Assets by insurance contract portfolios
3) Assets by portfolios of outward reinsurance
4) Other assets

Liabilities now consist of:

1) Loans, financial liabilities, other accounts payables
2) Liabilities by insurance contract portfolios
3) Liabilities by portfolios of outward reinsurance
4) Reserves – estimated liabilities
5) Other liabilities

The changes occurred due to several factors:

1. Separation of outward reinsurance
2. Transfer of accounts receivable and payable under insurance contracts to assets and liabilities under IFRS 17; to financial assets and liabilities under IFRS 9
3. Separation of assets by IFRS 17 portfolios; of liabilities by IFRS 17 portfolios
4. Use of the GMM (OMO) model
5. Accounting for the time value of money
6. Risk adjustment
7. Recognition of losses under onerous contracts
8. Amortization of acquisition costs

Elimination and Integration of Deferred Balances: A hallmark of IFRS 4 was the presence of deferred acquisition costs (DAC) as an asset and, occasionally, deferred acquisition income (DAI) as a liability. These represented the capitalised costs and profits spread over the contract term. Under IFRS 17, these discrete accounts are eliminated. Their economic substance is fully integrated into the core measurement of the insurance contract portfolio. Acquisition costs are included as a cash outflow in the initial calculation, directly impacting the Contractual Service Margin (CSM) – the unearned profit asset – or the loss component for onerous contracts. This change ensures that the profitability of a portfolio is represented within a single, comprehensive asset or liability line, rather than being fragmented.

Disaggregation and Enhanced Transparency of Reinsurance: Under IFRS 4, the accounting for reinsurance was often fragmented and lacked transparency. Balances like "Share of reinsurers in provisions" and various receivables/payables were scattered. IFRS 17 mandates a clear, net presentation for held (outgoing) reinsurance contracts. This results in two dedicated, transparent line items:

1. Assets for portfolios of held reinsurance contracts: This represents the net expected recovery from reinsurers, measured using principles consistent with the underlying insurance contracts (including discounting and risk adjustment).
2. Liabilities for portfolios of held reinsurance contracts: This represents the remaining obligation towards the reinsured, if any. This disaggregation provides stakeholders with an unambiguous view of the reinsurance strategy's impact on the entity's risk and asset profile.

The Rise of Portfolio-Level Assets and Liabilities: The most significant structural innovation is the introduction of explicit portfolio-level lines. The generic "Insurance provisions" from IFRS 4 are transformed into more descriptive and economically meaningful lines:

Liabilities for portfolios of insurance contracts: This line now represents the net position for a group of contracts. It is not simply a claims reserve; it is a complex valuation comprising: a) the fulfilment cash flows (present value of future cash outflows less inflows), b) an explicit Risk Adjustment for non-financial risk, and c) a deduction for any unearned profit (the Contractual Service Margin, or CSM) or an addition for an immediate loss (the loss component).

Assets for portfolios of insurance contracts: This is a groundbreaking new line item that appears when the unearned profit (CSM) of a portfolio exceeds its fulfilment cash flows and risk adjustment. It represents the future profit to be recognised as services are provided, and is a non-financial, non-cash asset that is systematically amortised.

II. New Measurement Principles Driving Valuation Changes

Beyond mere reclassification, IFRS 17 introduces measurement models that fundamentally alter the amounts reported on the balance sheet.

1. The General Measurement Model (GMM): The shift from an undiscounted, often implicit model under IFRS 4 to the explicit GMM is profound. Its application to the insurance contract liability involves three critical components absent or obscured in the past:

Time Value of Money (Discounting): All future cash flows are discounted using a current, market-consistent rate. This dramatically reduces the carrying amount of long-term liabilities compared to their undiscounted IFRS 4 equivalent. Conversely, it can increase the value of future premiums receivable. This principle is also rigorously applied to reinsurance assets.

Explicit Risk Adjustment (RA): Under IFRS 4, risk margins were often buried within the overall provision estimate. IFRS 17 requires a separate, explicit quantification of the compensation the entity demands for bearing non-financial risk (underwriting risk). This RA is a distinct component of the liability, enhancing transparency and allowing for comparison of risk appetites across entities.

Immediate Recognition of Onerous Contracts: IFRS 4 allowed loss-making contracts to be masked within profitable portfolios. IFRS 17 requires the immediate recognition of a "loss component" for groups of contracts that are onerous from inception (or become so). This loss increases the 'Liability for portfolios of insurance contracts' immediately, providing a much timelier and harsher signal of underwriting performance.

2. Systematic Amortisation within the Portfolio: The amortisation of the CSM asset (or the reversal of a loss component) and the recognition of insurance finance expenses on the liability are integral to the model. While these affect profit or loss, they also cause the portfolio asset or liability on the balance sheet to evolve systematically over time, reflecting the passage of service and the accrual of interest.

Conclusion

The transition from IFRS 4 to IFRS 17 fundamentally re-architects the insurer's balance sheet. It moves from a statement that aggregated historical transactions and opaque provisions to a dynamic, forward-looking presentation that explicitly separates insurance portfolios, reveals the

economic impact of time and risk, and ensures immediate visibility of profitability or loss. This enhanced transparency comes at the cost of significant complexity in measurement. The new balance sheet under IFRS 17 is no longer just a snapshot of past events; it is a present-value model of future service, providing a radically more informative view of an insurer's financial health, risk profile, and value creation potential.

Список источников

1. МСФО 17 «Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 17 «Договоры страхования»
2. Положение Банка России N 775-П «О порядке отражения на счетах бухгалтерского учета страховщиками договоров страхования…»
3. Положение Банка России N 728-П «О формах раскрытия информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности…»
4. Положение Банка России N 803-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для некредитных финансовых организаций…»
5. Указание Банка России N 6805-У «О формах, сроках и порядке составления и представления в Банк России отчетности страховщиков…»

Сведения об авторах

Лазуткина Мария Владимировна, 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 Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, Россия.

Information about the authors

Lazutkina Maria Vladimirovna, bachelor's degree, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.
Yurasova Irina Olegovna, Candidate of Economics, associate Professor of the Department of Audit and Corporate Reporting Faculty of Taxes, Audit, and Business Analysis, Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia**.**

УДК 330.83+338
DOI 10.26118/2782-4586.2026.38.10.010

Лаврикова Наталия Игоревна
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации
Камчатова Екатерина Юрьевна
Государственный университет управления
Лаврикова Вероника Владимировна
Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева

Философия экономики: теоретико-методологическая концепция инновационного развития на основе верификации экономических знаний

Аннотация. В статье рассматривается философия экономики как междисциплинарная область, исследующая теоретические и методологические основы экономической науки. В центре внимания данной области находятся вопросы о характере экономических моделей, критериях научности экономических теорий, а также о методах обоснования и верификации экономических знаний. Актуальность изучения философии экономики связана с необходимостью критического осмысления способов формирования экономических концепций, расширения рамок традиционного экономического анализа и повышения качества экономического прогнозирования и политики. Особое значение приобретает анализ методологических подходов, предложенных ведущими философами науки XX века, что позволяет выстроить более четкую картину процессов формирования экономического знания.

В рамках работы будет рассмотрена концепция фальсификации Карла Поппера, которая утверждает, что научные теории должны быть открыты для критики и опровержения эмпирическими данными. Особое внимание уделяется проблематике проверяемости экономических гипотез, выявлению трудностей, связанных с эмпирическим тестированием в социальных науках. Рассматривается роль критической оценки и постоянной пересмотра теорий, что способствует продвижению экономической науки. Исторический анализ обсуждается на примере трудов отечественных философов экономики, что позволяет понять эволюцию взглядов на методологию экономической науки и соотношение экономического знания с другими формами научного познания.

Таким образом, данный труд направлен на систематизацию и критический анализ методологических концепций, выявление проблем и перспектив в философии экономики. Это позволит составить целостную картину развития дисциплины и обозначить ключевые направления дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова: философия экономики, методология, экономические знания, научное познание.

Lavrikova Natalia Igorevna
Academy of the Federal Security Service of the Russian Federation
Kamchatova Ekaterina Yurievna
State University of Management
Lavrikova Veronika Vladimirovna
I.S. Turgenev Oryol State University

Philosophy of Economics: theoretical and methodological concept of innovative development based on verification of economic knowledge

Annotation. The article considers the philosophy of economics as an inter-disciplinary field that explores the theoretical and methodological foundations of economic science. The focus

of this area is questions about the nature of economic models, criteria for the scientific nature of economic theories, as well as methods for substantiating and verifying economic knowledge. The relevance of the philosophy of economics lies in the need for a critical understanding of how to formulate economic concepts, broaden the scope of traditional economic analysis and improve the quality of economic forecasting and policy. Of particular importance is the analysis of methodological approaches proposed by leading philosophers of science of the 20th century, which makes it possible to build a clearer picture of the processes of forming economic knowledge.

As part of the work, the concept of Karl Popper falsification will be considered, which argues that scientific theories should be open to criticism and refutation by empirical data. Particular attention is paid to the problems of verifiability of economic hypotheses, identifying difficulties associated with empirical testing in the social sciences. The role of critical evaluation and constant revision of theories is considered, which contributes to the promotion of economic science. Historical analysis is discussed on the example of the works of domestic philosophers of economics, which makes it possible to understand the evolution of views on the methodology of economic science and the relationship of economic knowledge with other forms of scientific knowledge.

Thus, this work is aimed at systematization and critical analysis of methodological concepts, identification of problems and prospects in the philosophy of economics. This will make it possible to form a holistic picture of the development of the discipline and outline the key areas of further research in this area.

Key words: philosophy of economics, methodology, economic knowledge, scientific knowledge.

Развитие современной философии экономики требует интеграции различных методологических подходов, что обеспечивает комплексное понимание экономической науки и способствует ее динамичному развитию. Объединение теории рационального выбора, этической оценки экономических институтов и онтологического анализа экономических явлений позволяет выстроить целостную картину, в которой экономическая деятельность рассматривается не только как технический процесс, но и как социально-гуманитарное явление с глубокими философскими основаниями.

Ключевым достижением современной философии экономики является осознание необходимости постоянно критической оценки экономических теорий и моделей. Именно скептический подход обеспечивает устойчивость научного знания, позволяя выявлять и устранять внутренние противоречия, а также адаптироваться к меняющимся социальным и экономическим условиям. Такой критический анализ опирается на методологические принципы фальсификации и программного развития, отражая важность исторического и социокультурного контекста в формировании экономической мысли.

В то же время философия экономики расширяет свое поле, обращая внимание на новые вызовы глобализации, роста информационных технологий и социальной нестабильности. Это обуславливает необходимость развития гуманистических и этических аспектов, в частности вопросов социальной справедливости, свободы и устойчивого развития, которые становятся неотъемлемой частью экономического дискурса. Такой подход способствует формированию не только теоретических основ, но и нормативных ориентиров, важнейших для современной экономической политики и управления.

Перспективы развития дисциплины связаны с дальнейшим укреплением междисциплинарных связей (рис.1), интеграцией научных и философских методов, а также с углублением анализа социальных последствий экономических решений [7, с. 95]. В будущем философия экономики продолжит играть ключевую роль в осмыслении сложных взаимосвязей между экономическими процессами, социальными институтами и культурными ценностями, обеспечивая основу для формирования новых парадигм, соответсвующих вызовам XXI века.

Рисунок 1. - Ключевые концепции философии экономики.

Философия играет важную роль в понимании экономической науки, поскольку она позволяет осмыслить сущность экономического знания, выявить принципы построения теорий и определить критерии их научности. В экономике, где процессы и явления тесно связаны с человеческим поведением и социальными институтами, философский анализ помогает раскрыть предпосылки и ограничения моделей, а также особенности методов исследования. Это способствует более глубокой рефлексии над тем, каким образом экономическая теория развивается и каким образом она влияет на практическую экономическую деятельность.

Западная философская традиция в сфере экономики строится на попытках осмыслить проблему познания и методологии с опорой на научное знание и критический анализ [6, с. 86]. Ключевым направлением в этой традиции стало развитие концепций, формирующих постпозитивистское понимание научного метода, которое отличается от классического позитивизма акцентом на открытости и критичности научного знания. Поиск надежных критериев для разграничения научных экономических теорий и других форм в социальном познании остается одной из центральных задач философии экономики.

Особое место среди западных мыслителей занимает Карл Раймунд Поппер, чьи идеи оказали значительное влияние на методологию экономической науки [1, с.170]. Поппер, развивая критический рационализм, предложил переход от доказывания теорий к их принципиальному опровержению - фальсифицируемости. Такая установка кардинально меняет представление об экономических теориях как о гипотезах, которые не могут быть окончательно доказаны, но подлежат постоянной проверке и критике на основе эмпирических данных. Для экономики это означает возможность развития теорий через их активное опровержение и пересмотр, что препятствует скатыванию к догматизму.

Важным аспектом философии Поппера является признание значения метафизических идей, которые хотя и не поддаются непосредственной проверке, играют роль концептуального каркаса, направляющего развитие и уточнение экономических программ. Кроме того, Поппер настаивал на необходимости открытого общества, в котором свобода критики и демократические институты создают благоприятные условия для непрерывного улучшения знаний, в том числе и в экономической области. Его философия

социальной критики подчеркивает необходимость скептичного и критического отношения к теориям, что особенно актуально при анализе социальных и экономических систем.

Подход Поппера стал основой для формирования нового этапа в философии науки - постпозитивизма, который рассматривал экономические и социальные науки как открытые, динамичные системы знаний, требующие постоянного переосмысления [5, с.20]. Его идеи придают философии экономики теоретическую строгость и системность, обеспечивая средства для выделения научных экономических знаний на фоне эмпирической неопределенности и социального конструирования. Таким образом, в философской традиции западной экономики именно Поппер предложил модели, ставшие ориентиром для современных методологических разработок и критических исследований.

Концепция фальсификации как методологического критерия научности была предложена Карлом Поппером в 1935 году и стала краеугольным камнем в дальнейшем развитии философии науки. В основе этой концепции лежит идея, что научная теория должна быть подвержена возможному эмпирическому опровержению - если гипотеза не допускает экспериментов или наблюдений, способных ее опровергнуть, она не может считаться научной. Особенностью фальсификации является ориентация не на поиск подтверждений, а на активный поиск данных, которые опровергают теорию, тем самым стимулируя динамичное развитие научного знания.

Идеи Поппера были впервые введены в экономическую методологию благодаря англичанину Теренсу Хатчисону, который в 1938 году поднял вопрос о применении критерия фальсифицируемости как средства отделения научных экономических теорий от метафизических или идеологических построений. В то время сам труд Поппера «Логика научного исследования» практически не был известен за пределами философских кругов. Хатчисон подчеркнул, что экономисты должны ориентироваться на возможность проверки и потенциального опровержения своих теорий в реальных экономических условиях, делая акцент на эмпирической тестируемости.

Проверка гипотез в экономике сталкивается с рядом фундаментальных проблем, обусловленных спецификой исследуемого предмета. Стандартное применение критерия фальсифицируемости Карла Поппера требует возможности систематической эмпирической проверки и потенциального опровержения гипотезы. Однако в экономике усложняет такую проверку не только многофакторность и динамичность социальных процессов, но и особенности самой эмпирической базы.

Одной из ключевых проблем является достоверность и качество экономической информации. В отличие от естественных наук, где наблюдения и эксперименты обычно можно повторять и контролировать, экономика часто опирается на статистические данные и отчеты, подверженные манипуляциям и искажениям. Феномен фальсификации в экономике проявляется как преднамеренное искажение данных или отчетности, обусловленное заинтересованностью отдельных субъектов - корпораций, политиков или финансовых институтов. Такое искажение препятствует объективной проверке гипотез и ведет к парадоксальному эффекту - появлению «фейковой экономики», где данные зачастую не отражают реальную картину событий, что серьезно подрывает методологическую базу экономических исследований.

Кроме того, сложность социальных и экономических систем связана с невозможностью полного учета всех влияющих факторов, а также с изменчивостью поведения агентов, чьи мотивы и стратегии могут зависеть от знания о теории или политике. Это создает эффект рефлективности, при котором сами теории влияют на социальные процессы, что усложняет выделение чисто эмпирических данных, независимых от теоретического контекста. Такая природа экономических явлений ограничивает возможность строгой фальсификации, поскольку результаты тестирования гипотез могут быть неоднозначными, а альтернативные объяснения - множественными.

Таким образом, проверка и фальсификация гипотез (рис.2) в экономике осложнены спецификой социальной реальности, политическими и экономическими интересами,

структурой эмпирической информации и рефлексивностью исследуемых систем. Несмотря на эти ограничения, принцип фальсифицируемости сохраняет значимость как направляющий критерий, требующий от экономистов постоянного поиска опровержений и критического отношения к своим теориям, что способствует устойчивому развитию экономической науки и повышению ее методологической строгости.

Рисунок 2. - Принципы выявления последовательных идей в проверке гипотез.

Современное развитие философии экономики обусловлено необходимостью создания новых концептуальных моделей, которые способны адекватно отражать сложность, динамичность и междисциплинарность современной экономической науки [2, с.108]. Традиционные подходы, сформировавшиеся в XIX и первой половине XX века, испытывают ограничения при анализе современных экономических систем, где влияние социальных, институциональных и культурных факторов требует синтеза различных теоретических рамок и методов. В таких условиях философия экономики развивается как комплексное исследование, направленное на формирование новых парадигм и расширение методологического инструментария.

В начале XX века философия экономики начала формироваться как самостоятельная дисциплина, развиваясь на стыке экономической теории и философского осмысления социального познания. В этот период экономисты и философы стремились определить специфику экономического знания, его методологические основания и место на стыке естественных и гуманитарных наук. Особое внимание уделялось вопросам научности экономических теорий и их соотношению с фактическими экономическими процессами.

В отечественной научной традиции значимый вклад в становление философии экономики внесли такие исследователи, как Александр Иванович Самсин и Владимир Александрович Канке [3, с.104]. А. И. Самсин, занимаясь вопросами методологии экономики в советское время, систематизировал представления о взаимосвязи экономической теории и философии, акцентируя внимание на роли диалектического мышления и исторического подхода в понимании экономических явлений. Его труды способствовали формированию научной базы, где философские категории служили

инструментом анализа экономических процессов, что способствовало переходу от идеологии к научному познанию экономики.

Владимир Александрович Канке стал одним из ведущих отечественных авторов, чьи работы получили широкое признание в педагогической и научной среде. Его учебники и монографии, включая «Философия экономической науки» и «История, философия и методология социальных наук», предлагают глубокий историко-философский обзор экономической науки, освещая основные этапы развития экономических учений и детально анализируя философские и методологические аспекты. Канке рассматривает классические и новейшие экономические парадоксы, уделяя внимание роли математического моделирования и проблеме неопределенности, что позволяет выявить сложность и неоднозначность экономического знания. Его разработки формируют системный взгляд на философию экономики, связывая теоретические вопросы с практическими вызовами современной науки.

Современная философия экономики занимает особое место в системе философских дисциплин, поскольку она объединяет методологию, этику и эпистемологию экономической науки в условиях социальных и экономических трансформаций. Будучи междисциплинарной областью, философия экономики взаимодействует с глобализацией и процессами информатизации, что обуславливает ее социально-экономическую обусловленность и расширяет круг исследовательских вопросов [4, с. 26]. В частности, философы экономики уделяют значительное внимание осмыслению социальных идеалов, таких как справедливость, чья актуальность усиливается на фоне мировой нестабильности и экономических кризисов.

Несмотря на важность своей тематики, философия экономики менее развита и институционально оформлена по сравнению с направленностями философии техники, религии или образования как в России, так и в международном контексте. Одной из причин этого можно считать относительно молодое и сложное положение философии экономики в системе знаний, где она занимает промежуточную позицию между социальными науками и философией, что затрудняет ее четкое определение и институциализацию. Кроме того, экономическая наука обязательно опирается на конкретные социально-практические контексты, что приводит к высокой вариативности философских интерпретаций и усложняет формирование универсальных философских теорий в экономике.

Фундаментальной структурой философии экономики является триада направлений: теория рационального выбора, затрагивающая вопросы действия и принятия решений; этика и нормативная социально-политическая философия, анализирующая ценностные и институциональные аспекты; а также философия науки, сосредоточенная на онтологии и возможностях познания экономических явлений. Такое комплексное рассмотрение поддерживает сбалансированный анализ, позволяющий глубже воспринимать экономические категории, такие как стоимость, цена, рациональность и справедливость, которые не всегда укладываются в рамки сугубо эмпирического анализа и требуют философской интерпретации.

Таким образом, представленное исследование подчеркивает, что философия экономики играет незаменимую роль в формировании критического и комплексного взгляда на экономическую науку, способствует осмыслению ее методов и пределов применимости, а также стимулирует развитие новых концепций, отвечающих вызовам современного мира. Непрерывное развитие философской рефлексии в экономике является необходимым условием повышения научной эффективности и социальной значимости экономических исследований.

Список источников

1. Воробьев, Д. В. Проблема демаркации и принцип фальсификации Карла Поппера / Д. В. Воробьев, Н. В. Шмелева // Kant. – 2024. – № 3(52). – С. 169-173. – DOI 10.24923/2222-243X.2024-52.26.

2. Жуликов, П. П. Про экономику с позиций философии хозяйства / П. П. Жуликов // NovaInfo.Ru. – 2024. – № 143. – С. 108-109.

3. Задорожнюк, И. Е. Мыслители и ученые: парение успехов и сбои посадок (размышления о книге В. А. Канке. Взлеты и падения гениев науки: практикум по методологии науки) Окончание / И. Е. Задорожнюк // СОТИС - социальные технологии, исследования. – 2018. – № 3(89). – С. 103-106.

4. Кириллов, Г. М. Экономика внимания и философия: манипуляция сознанием в цифровую эпоху / Г. М. Кириллов, С. В. Чупраков // Инновационные научные исследования. – 2024. – № 12-2(51). – С. 24-32. – DOI 10.5281/zenodo.14727623.

5. Рахимов, М. Х. К. Поппер: от закрытого к открытому обществу / М. Х. Рахимов // Политехнический вестник. Серия: Техника и общество. – 2023. – № 2(2). – С. 20-22.

6. Рогожникова, В. Н. Предмет и основные направления современной философии экономики: в поисках пути развития / В. Н. Рогожникова // Вопросы философии. – 2024. – № 8. – С. 83-91. – DOI 10.21146/0042-8744-2024-8-83-91.

7. Тонконогов, А. В. Киберэкономика - феномен XXI века / А. В. Тонконогов // Закон и право. – 2024. – № 8. – С. 94-97. – DOI 10.24412/2073-3313-2024-8-94-97.

Сведения об авторах

Лаврикова Наталия Игоревна, доктор экономических наук, доцент, сотрудник ФГКОУ ВО «Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации», г. Орел, Россия

Камчатова Екатерина Юрьевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления инновациями ФГБОУ ВО Государственного университета управления, г. Москва, Россия

Лаврикова Вероника Владимировна, студент ИПАИТ, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева», г. Орел, Россия

Information about the authors

Lavrikova Natalia Igorevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Employee of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Academy of the Federal Security Service of the Russian Federation", Orel, Russia

Kamchatova Ekaterina Yurievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Innovation Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Moscow, Russia

Lavrikova Veronika Vladimirovna, student of IPAIT, I.S. Turgenev Orel State University, Orel, Russia

УДК 338.583
DOI 10.26118/2782-4586.2026.82.64.011

Тверье Олег Борисович
Московский государственный технологический университет
«СТАНКИН» (МГТУ «СТАНКИН»)

Анализ состояния российской промышленности с точки зрения перспектив инвестирования в ее развитие

Аннотация. Статья посвящена анализу состояния российской промышленности в период 2014–2024 гг. с целью выявления перспектив инвестирования в ее развитие. В условиях геополитической напряженности и санкционного давления высокотехнологичные комплексы рассматриваются как системообразующий фактор обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности.

В исследовании проведен анализ динамики ключевых показателей обрабатывающих производств (металлургии, машиностроения, электронной и оптической промышленности), включая изменение количества предприятий, объем отгруженных товаров и индекс производства.

Особое внимание уделено сдерживающим факторам инвестиционной активности. Установлено, что, несмотря на номинальный рост объемов отгрузки и увеличение индекса производства в последние годы, ключевыми барьерами для технологического обновления являются жесткая денежно-кредитная политика (высокая ключевая ставка), прогрессирующий износ основных фондов на фоне хронического недофинансирования, дефицит кадров и низкая инновационная активность в большинстве секторов.

В работе обосновывается необходимость селективного подхода к формированию инвестиционного портфеля. Делается вывод о критической важности углубленного прединвестиционного анализа, включающего оценку реального (не инфляционного) потенциала роста, технологического уровня, кадровой обеспеченности и устойчивости проектов к макроэкономической волатильности для эффективного распределения ограниченных ресурсов в современных условиях.

Ключевые слова: развитие промышленности РФ, обрабатывающие предприятия, инвестиции, санкционное давление, износ оборудования, инновационная активность, макроэкономические факторы.

Tverye Oleg Borisovich
Moscow State Technological University
"STANKIN" (MSTU "STANKIN")

An Analysis of the Russian Industry: Investment Prospects for Its Development

Abstract. The article analyzes the state of Russian industry in the period 2014–2024 in order to identify prospects for investment in its development. Amidst geopolitical tension and sanctions pressure, high-tech industries are considered a backbone factor in ensuring technological sovereignty and national security.

The study analyzes the dynamics of key indicators in manufacturing industries (metallurgy, mechanical engineering, electronic and optical industries), including changes in the number of enterprises, the volume of shipped goods, and the production index.

Particular attention is paid to the constraining factors of investment activity. It is established that, despite the nominal growth in shipment volumes and an increase in the production index in recent years, the key barriers to technological renewal are tight monetary policy (high key interest rate), progressive depreciation of fixed assets amid chronic underinvestment, a personnel shortage,

and low innovation activity in most sectors.

The paper substantiates the need for a selective approach to forming an investment portfolio. It concludes that in-depth pre-investment analysis is critically important for the effective allocation of limited resources in the current conditions. This analysis must include an assessment of real (non-inflationary) growth potential, technological level, staffing, and project resilience to macroeconomic volatility.

Keywords: Russian industry development, manufacturing industries, investments, sanctions pressure, equipment depreciation, innovation activity, macroeconomic factors.

Высокотехнологичные промышленные комплексы выступают системообразующим фактором развития национальной промышленности, задавая вектор технологической трансформации и формируя пул критических технологий, которые впоследствии тиражируются в смежные сектора экономики. Обладание суверенными технологическими компетенциями в данном случае является фундаментальным условием обеспечения национальной безопасности и экономической независимости государства от внешней конъюнктуры.

Для анализа факторов развития промышленности РФ выбран период 2014–2024 гг., который характеризуется кардинальной трансформацией внешнеполитического контура. Ключевое содержание этапа — усиление санкционного давления со стороны западных государств и ответное формирование Россией стратегии технологического суверенитета в условиях нарастающей геополитической напряженности.

С 2014 года внешнее санкционное давление стало ключевым фактором, дестабилизирующим высокотехнологичные отрасли РФ. Ограничения на контракты с западными партнерами привели к разрыву кооперационных цепочек, что наиболее остро проявилось в авиастроении (доля импортных комплектующих в проектах МС-21 и SSJ-100 достигала 30–50%, включая критически важные агрегаты). Ответной мерой стал запуск в 2015 году политики активного импортозамещения, охватившей как компонентную базу, так и инженерное программное обеспечение.

Параллельно с этим существенным внешнеэкономическим фактором, стимулировавшим развитие ОПК, стала военная операция в Сирии (активная фаза: 2015–2017 гг.), потребовавшая оперативной разработки и поставок современных вооружений.

Для оценки влияния данных процессов на промышленность в период 2014–2024 гг. в качестве объектов анализа выбраны отрасли, обеспечивающие базу для высокотехнологичного производства: металлургия (как поставщик материалов для машиностроения), само машиностроение, а также сектор производства электронного, электрического и оптического оборудования.

Анализ динамики количества промышленных предприятий в РФ за период 2014–2024 гг. позволяет выделить три ключевых этапа. Первый этап (2014–2019 гг.) характеризуется существенным сокращением числа действующих предприятий обрабатывающей промышленности — на 28,9%, при этом наиболее интенсивное падение наблюдалось в машиностроении (–48,4%), тогда как в металлургии спад был менее выраженным (–9,4%). Второй этап (2019–2020 гг.) связан с влиянием пандемии COVID-19, обусловившей логистические ограничения и переход деловой активности в онлайн-формат, что привело к дополнительному снижению на 7,2% (металлургия –6%, машиностроение –5,5%).

Переломным стал 2021 год, ознаменовавший начало восстановительного роста, который значительно ускорился с 2022 года. Интенсификация роста на третьем этапе обусловлена мобилизацией промышленного сектора в условиях специальной военной операции, потребовавшей наращивания производства современной техники и внедрения прорывных технологий. Динамика количества обрабатывающих предприятий за исследуемый период представлена на рисунке 1.1 [1].

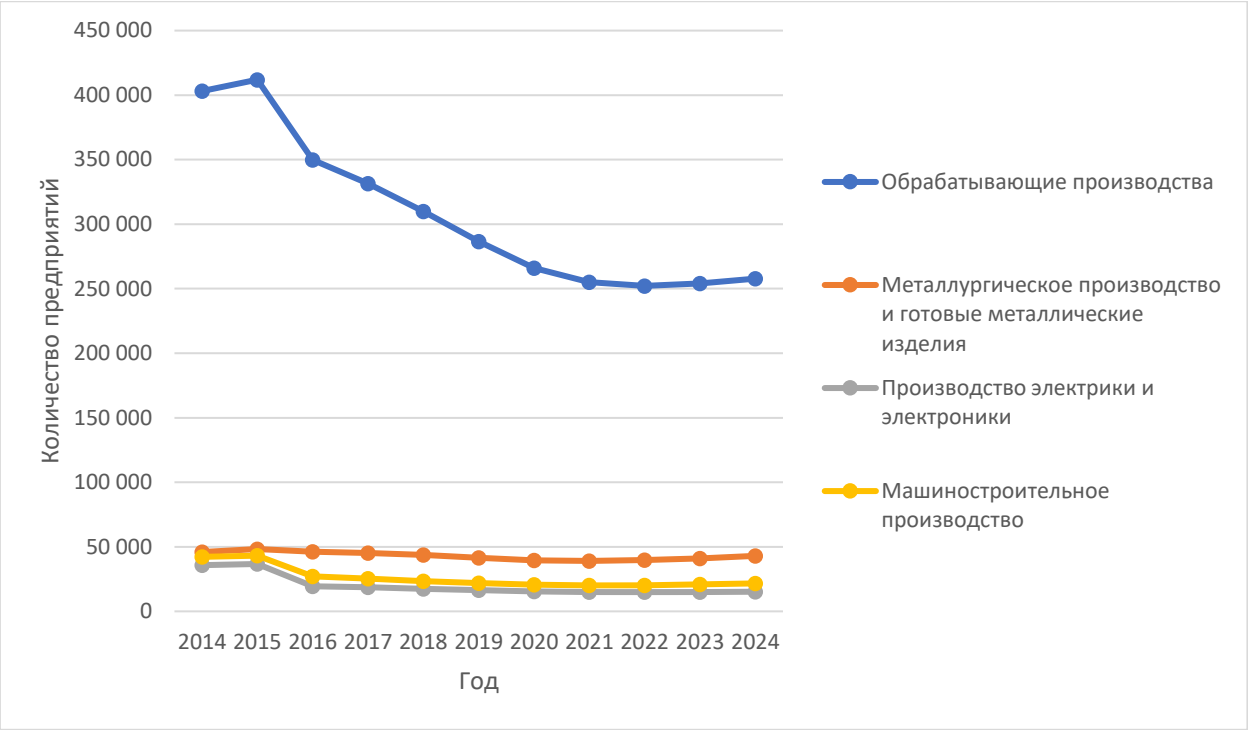


Рисунок 1.1 – Динамика количества действующих обрабатывающих предприятий 2014-2024 гг. [1]

Так же для анализа состояния отечественной промышленности целесообразно рассмотреть совместно динамику изменения объема отгруженных товаров и индекса производства, поскольку последний позволяет оценить факторы динамики стоимостных показателей. Согласно данным Росстата, на протяжении всего исследуемого периода объем отгруженных товаров в обрабатывающей промышленности демонстрирует устойчивый рост. Если до 2020 года данная динамика носила линейный пологий характер, то с 2022 года наблюдается ее ускорение: прирост за 2022–2024 гг. составил 21,1% (рис. 1.2 [1]).

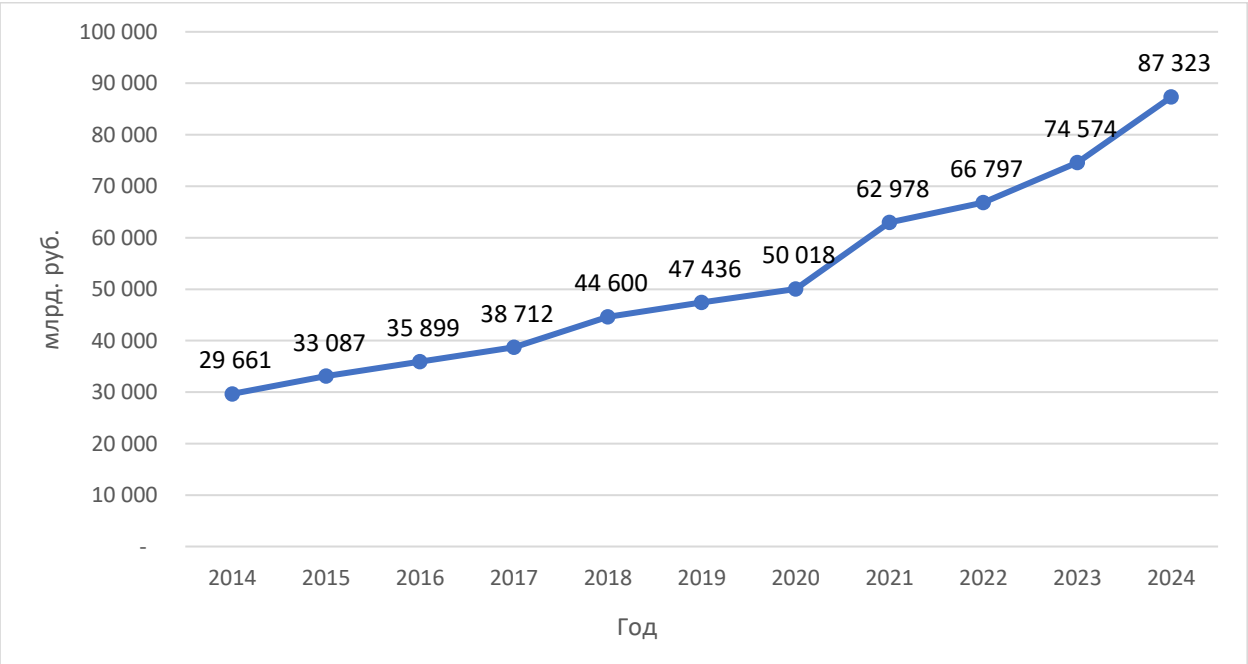


Рисунок 1.2 – Объем отгруженных товаров 2014-2024 гг. [1]

При этом при анализе графика индекса производства, можно отметить, что до 2022

года в целом шло снижение роста производства относительно прошлого года, что указывает на основную причину роста объема отгруженных товаров в виде инфляции и обесценивания национальной валюты.

С 2022 по 2024 год индекс производства рос более значительно, и несмотря на сохранение высокой инфляции и повышения ключевой ставки указывал на реальный рост производства изделий обрабатывающей промышленности. Рост индекса составил около 10%. График индекса производства представлен на рисунке 1.3 [1].

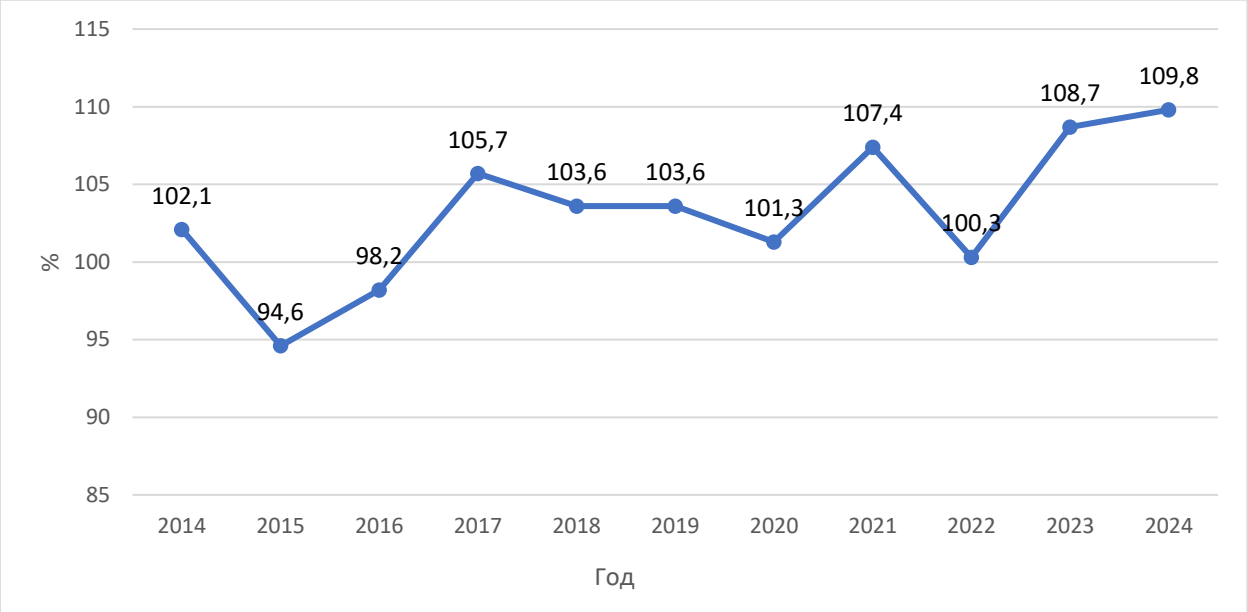


Рисунок 1.3 – Индекс производства в процентах относительно прошлого года 2014-2024 гг. [1]

При анализе уровня развития промышленности РФ относительно других стран [1], можно сделать вывод о том, что он сопоставим с другими развитыми странами, а показатели некоторых стран – превосходит.

Статистика инновационной активности демонстрирует прямую корреляцию с технологичностью отраслей. В 2024 году удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгрузки составил: в металлургии — 21,2%, в машиностроении — около 20%, в производстве электроники и оптики — 25%. Для сравнения: в низкотехнологичных секторах данный показатель не превышает 8%.

Ключевым фактором, сдерживающим инновационное развитие, выступает хронический недостаток инвестиций в технологическое обновление, НИОКР и кадровый потенциал. Следствием недофинансирования стал прогрессирующий износ основных фондов (рис. 1.6), ведущий к снижению качества, увеличению производственных циклов и, как результат, падению конкурентоспособности продукции.

Анализ динамики обновления основных фондов (рис. 1.7) показывает, что попытки активизации инвестиционной деятельности в середине 2010-х годов носили ограниченный характер. Объем вложений был недостаточен для компенсации накопленного износа и позволил лишь временно замедлить темпы старения оборудования, не обеспечив кардинального улучшения ситуации.

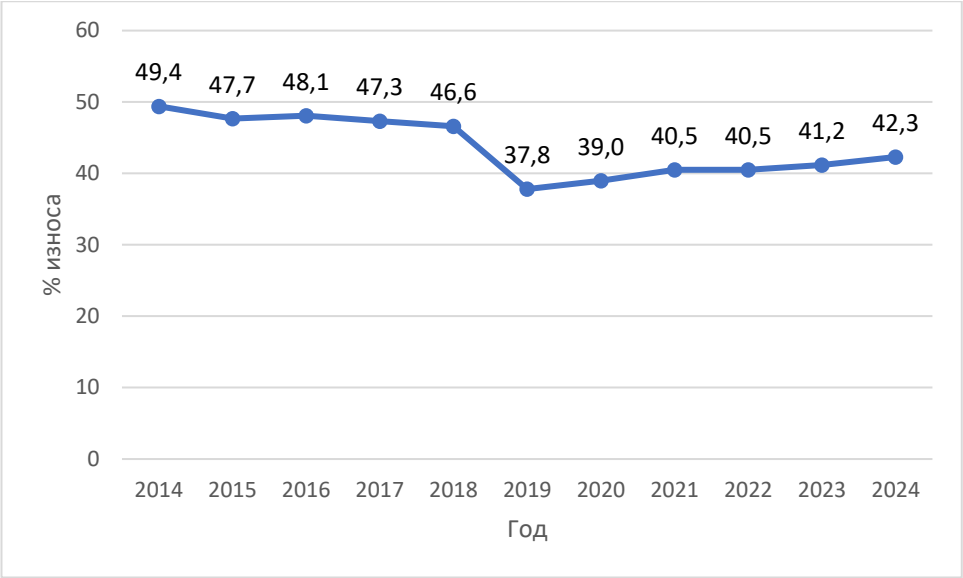


Рисунок 1.6 – Степень износа основного фонда РФ [1]

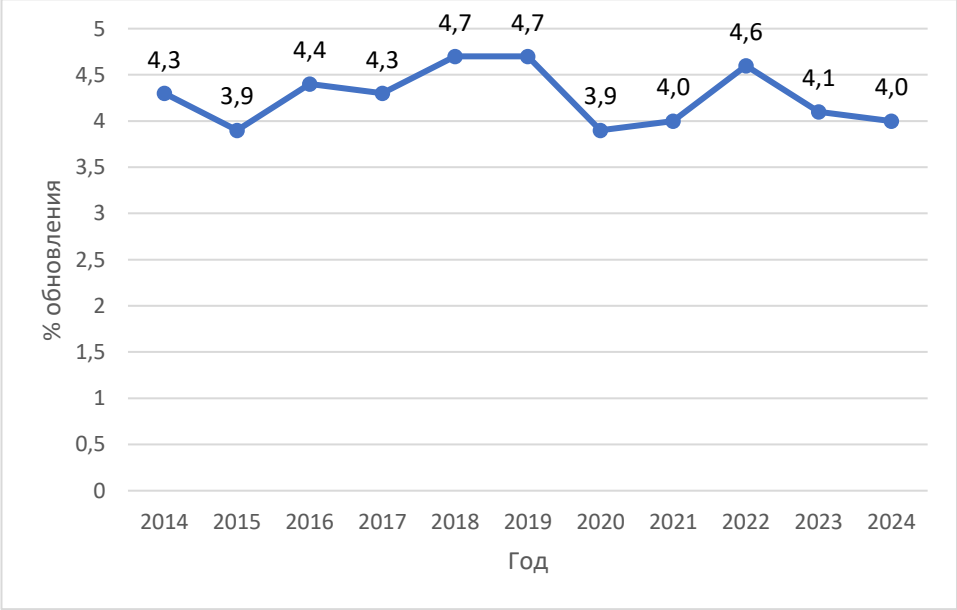


Рисунок 1.7 – Степень обновления основного фонда РФ [1]

Ужесточение денежно-кредитной политики Банка России (рост ключевой ставки до 21% в 2024 г. [2]) выступает дестимулирующим фактором для промышленности. Удорожание кредитов ограничивает инвестиции в развитие и модернизацию, снижает конкурентоспособность предприятий и увеличивает их долговую нагрузку. Отсутствие тенденции к снижению ставки к концу 2025 г. обусловлено, согласно [2; 3], высоким внутренним спросом, дефицитом трудовых ресурсов, ростом бюджетных расходов и нестабильностью внешнеторговых расчетов.

Проведенный анализ позволяет заключить, что инвестиционная активность в секторе высокотехнологичных промышленных предприятий РФ сдерживается комплексом взаимосвязанных макроэкономических, институциональных и производственно-технологических факторов. Ключевым макроэкономическим ограничением выступает жесткая денежно-кредитная политика: высокая ключевая ставка, достигшая в 2024 году 21%, удорожает заемное финансирование, делая его недоступным для значительной части предприятий. Согласно результатам мониторинга Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, именно высокая стоимость кредитов в условиях ужесточения монетарной политики становится основным фактором снижения инвестиционной активности отечественных предприятий [4]. Это блокирует инвестиции как в расширение

производства, так и в технологическое обновление. Дополнительное давление оказывают инфляционные процессы, искажающие стоимостные показатели роста и затрудняющие долгосрочное планирование, а также геополитическая неопределенность, ограничивающая доступ к внешним рынкам капитала и технологий. Исследования показывают многогранность воздействия санкций: с одной стороны, они ограничивают доступ к капиталу и технологиям, с другой – стимулируют структурные изменения и развитие национальных финансовых инструментов [5].

Не менее значимы структурные диспропорции, накопленные за предшествующие периоды. Хронический дефицит инвестиций привел к критическому износу основных фондов, при этом попытки активизации инвестиционной деятельности в середине 2010-х годов носили компенсаторный характер и не смогли переломить тенденцию старения оборудования. Исследователи Института экономики УрО РАН подтверждают сохранение недоинвестированности экономики, обусловливающей превышающий среднероссийский уровень износа основных фондов [6]. Следствием стали снижение качества продукции, удлинение производственных циклов и падение конкурентоспособности, что, в свою очередь, снижает инвестиционную привлекательность предприятий, создавая эффект самоблокировки. Ситуация усугубляется низким уровнем инвестиций в НИОКР, создание научно-технического задела и развитие кадрового потенциала. Как отмечают Р.М. Нижегородцев с соавторами, среди предпосылок, сдерживающих технологическую модернизацию, особое место занимают ограничения инвестиционной активности, изобилие формальных институтов, обеспечивающих отрицательный отбор, и асимметрия научно-технической информации [7]. Удельный вес инновационной продукции остается высоким лишь в отдельных высокотехнологичных секторах, тогда как в целом по промышленности инновационная активность недостаточна для обеспечения долгосрочного роста. Парадоксальным образом высокий внутренний спрос при рекордно низкой безработице создает дополнительные риски: дефицит трудовых ресурсов ограничивает возможности наращивания производства, а рост бюджетных расходов усиливает инфляционное давление, что учитывается регулятором при принятии решений о ключевой ставке.

В сложившихся условиях многократно возрастает значимость прединвестиционного этапа и качества формирования инвестиционного портфеля. Необходимость тщательной оценки объектов инвестирования диктуется высокой ценой ошибки в условиях ограниченности финансовых ресурсов и дороговизны кредитов, не допускающих неэффективного распределения капитала. И.А. Мандыч с соавторами подчеркивают, что в настоящее время не существует единого алгоритма оценки инвестиционной привлекательности высокотехнологичных проектов, однако комплексное применение предложенных ими методов и моделей позволяет инвесторам принимать обоснованные решения, несмотря на сложность финансирования инновационных разработок [8]. Существенная дифференциация отраслей по инвестиционной привлекательности требует селективного подхода. Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова обосновывают необходимость реализации селективной инвестиционной политики, направленной на стимулирование экономического роста и повышение эффективности существующих передовых производств на основе выявления зон с наивысшим технологическим потенциалом [9,10].

В условиях импортозамещения и разрыва кооперационных цепочек особую значимость приобретает верификация технологической состоятельности проектов и их способности обеспечить реальный, не инфляционный рост выпуска. Исследователи отмечают, что без мониторинга эффективности инвестиций все усилия по искусственному стимулированию инновационной активности наталкиваются на невостребованность и невосприимчивость низкотехнологичных отраслей к техническим новинкам, требующим для своего освоения значительных объемов высокорисковых инвестиций [11]. Учитывая долгосрочный характер вложений в высокотехнологичные производства, критически важна оценка устойчивости проекта к колебаниям ключевой ставки, валютных курсов и санкционным рискам. Таким образом, эффективная инвестиционная стратегия в

современных условиях предполагает смещение акцента с экстенсивного наращивания вложений к углубленной аналитике на предынвестиционной стадии, включающей оценку реального потенциала роста, технологического уровня производства, кадровой обеспеченности и чувствительности проекта к макроэкономической волатильности.

Список источников

1. Промышленное производство в России. 2025: Стат.сб./Росстат. – 250 с.
2. Узденова Ф.М., Урусов М.И. «Ключевая ставка банка России: реалии и прогнозы» - 2024, Вестник Академии знаний – с. 1038;
3. Интерфакс.ру URL: https://www.interfax.ru/business/982289 (дата обращения: 24.02.2026). – Текст: электронный.
4. Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В., Ибрагимов Ш.Ш., Зайцева А.А. Российские предприятия весной 2025 года: падение инвестиционной активности из-за высокой стоимости кредитов. Экономика и предприятия, Проблемы прогнозирования, 2025, №6, с. 173 – 190.
5. Чарочкина, Е.Ю. Оценка инвестиционной активности России в современных экономических условиях, Journal of Monetary economics and management №3, 2025.
6. Мальцев А.А., Чичилимов С.В. Регионально-отраслевая реструктуризация инвестиционных потоков как фактор укрепления устойчивости экономики Урала, Вестник Института экономики Российской академии наук, №2, 2025, с. 52-70.
7. Нижегородцев Р.М., Аристова Н.И., Калянов Г.Н. Предпосылки технологической модернизации промышленных предприятий в российской экономике, Друкеровский вестник, №3, 2025, с. 13-21.
8. Мандыч И.А., Быкова А.В., Гейман О.Б. Особенности оценки инвестиционной привлекательности высокотехнологичных проектов, Экономика наукоемких и высокотехнологичных предприятий и производств. Управление в организационных системах, №10, 2022, с. 75-86.
9. Балацкий, Е. В. Селективная политика реструктуризации собственности. Е. В. Балацкий, Н. А. Екимова. Общество и экономика. — 2006. — № 10. — с. 173–193.
10. Балацкий Е.В., Екимова Н.А., Инвестиционные приоритеты для технологического прорыва на основе эффекта масштаба, Мир новой экономики, 2024;18(3): с. 17-32.
11. Неровня Т.Н., Хачиров А.Д., Оценка мультипликативных эффектов от инвестиций в промышленность, Terra Economicus, том 11 № 1 часть 3, 2013, с. 28-34.

Сведения об авторе

Тверье Олег Борисович, аспирант, Московский государственный технологический университет, «СТАНКИН» (МГТУ «СТАНКИН») г. Москва, Россия

Information about the authors

Tverye Oleg Borisovich, graduate student, Moscow State Technological University, "STANKIN" (MSTU "STANKIN") Moscow, Russia

УДК 336
DOI 10.26118/2782-4586.2026.64.27.012

Акбашева Диана Мухадиновна
Северо-Кавказская государственная академия
Исакова Зарина Тамерлановна
Северо-Кавказская государственная академия
Кочкарова Муслимат Сагитовна
Северо-Кавказская государственная академия

Современные модели диагностики банкротства

Аннотация. В данный момент модели диагностики банкротства представляют собой комплексные аналитические инструменты, основанные на использовании количественных и качественных методик оценки финансового состояния юридических лиц с целью выявления вероятности их неплатежеспособности и последующего признания банкротом в судебном порядке. Эти модели разработаны с учётом многочисленных факторов: динамики показателей финансовой отчётности, уровня долговой нагрузки, эффективности использования активов, темпов роста доходов, а также внешних макроэкономических условий. На сегодняшний день наиболее распространёнными являются модели, основанные на применении множественного регрессионного анализа, искусственных нейронных сетей, деревьев решений, алгоритмов машинного обучения и гибридных подходов.

Следовательно, современные модели диагностики банкротства — это не просто набор математических формул, а сложные, многомерные системы, сочетающие опыт экспертной оценки, глубокий анализ больших массивов данных, постоянный мониторинг изменений во внешней и внутренней среде. Благодаря им стало возможно не просто предсказывать кризис, но и своевременно выявлять сигналы, помогающие владельцам компаний принимать управленческие решения, а кредиторам — заранее планировать защиту своих интересов.

Ключевые слова: банкротство, кредит, конкуренция, планирование, инвестиции, ресурсы, оценка рисков.

Akbasheva Diana Mukhadinovna
North Caucasus State Academy
Isakova Zarina Tamerlanovna
North Caucasus State Academy
Kochkarova Muslimat Sagitovna
North Caucasus State Academy

Modern models of bankruptcy diagnostics

Abstract. Currently, bankruptcy diagnosis models are comprehensive analytical tools based on the use of quantitative and qualitative methods for assessing the financial condition of legal entities in order to identify the likelihood of their insolvency and subsequent recognition as bankrupt in court. These models are developed taking into account numerous factors, including the dynamics of financial reporting indicators, the level of debt burden, the efficiency of asset utilization, the growth rate of revenues, and external macroeconomic conditions. Today, the most common models are based on the use of multiple regression analysis, artificial neural networks, decision trees, machine learning algorithms, and hybrid approaches.

Consequently, modern bankruptcy diagnosis models are not just a set of mathematical formulas, but complex, multidimensional systems that combine expert assessment experience, in-

depth analysis of large data sets, and constant monitoring of changes in the external and internal environment. Thanks to these models, it is now possible not only to predict a crisis, but also to identify signals in a timely manner, which helps company owners make management decisions and creditors plan their interests in advance.

Keywords: bankruptcy, credit, competition, planning, investment, resources, risk assessment.

В современном мире в условиях макроэкономической нестабильности, технологического развития и повышенной конкуренции между предприятиями банкротство и финансовая несостоятельность являются одной из самой острых проблем, стоящих перед современной экономикой.

Банкротство – это не только потеря возможности платить по своим обязательствам для владельцев бизнесов в срок и в полном объеме, но и серьёзная социально-экономическая проблема, отражающаяся на состоянии рынка труда, уровне инвестиций и доверии к финансовой системе. Финансовая несостоятельность представляет собой неспособность предприятия расплачиваться по своим обязательствам перед кредитором.

При этом банкротство – процесс юридического подтверждения невозможности выплатить предприятием долги, которых включает в себя определенные процедуры.

Существуют предпосылки банкротства, которые, как правило появляются незадолго до ухудшения финансового состояния компании. К таким предпосылкам относят: низкокачественные товары или услуги; некомпетентность руководителей компании; снижение заработной платы сотрудникам компании и, как следствие, появление «текучки» кадров; дисбаланс кредиторской и дебиторской задолженности; снижение объёма продаж [1].

В Российской Федерации процедура банкротства регулируется Федеральным законом № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [2].

Данный нормативный акт регламентирует основания признания судом юридического или физического лица несостоятельным (банкротом), порядок ликвидации юридического лица, а также очерёдность удовлетворения требований кредиторов.

Банкротство часто ассоциируется с неудачей и крахом бизнеса, но до этого момента предприятие может нормально функционировать и даже испытывать финансовые затруднения. Профессиональные финансовые менеджеры внимательно следят за тенденциями развития предприятия и окружающей среды, поэтому неожиданные банкротства случаются редко [3].

На возникновение финансовой несостоятельности влияет широкий спектр факторов. С внешней стороны существенное влияние оказывают представленные в таблице 1 пункты:

Таблица 1 – Внутренние причины финансовой несостоятельности

Фактор	Влияние фактора
Макроэкономическая нестабильность	Экономические кризисы, снижение темпов роста экономики
Спад деловой активности	Замедление развития отраслей, снижение объемов сделок
Снижение покупательского спроса	Уменьшение потребления товаров и услуг
Технологическое устаревание продукции	Потеря конкурентоспособности из- за появления новых технологий
Санкционные ограничения	Введение внешних ограничений на торговлю, инвестиции и технологии
Инфляционные процессы	Рост цен, удорожание технологических ресурсов, снижение прибыли

Колебания валютных курсов	Девальвация, курсовые риски, влияющие на стоимость закупок и кредитов

Внутренние факторы отражают состояние управления и организации деятельности предприятия. К ним относят следующие факторы из таблицы 2.

Таблица 2 - Внешние факторы возможного банкротства

Фактор	Влияние фактора
Снижение эффективности управления	Неоптимальные управленческие решения, отсутствие контроля
Ошибки в организации производственного процесса	Сбои в планировании, устаревшие методы работы, низкая производительность
Нерациональное использование ресурсов	Избыточные затраты, неэффективные инвестиции
Стратегические просчеты	Неверно выбранная стратегия развития или выхода на рынок
Низкое качество корпоративного управления	Отсутствие прозрачности, конфликт интересов, неэффективная структура управления

Таким образом, природа банкротства является комплексной: сочетание внутренних и внешних факторов формирует устойчивую тенденцию к ухудшению финансового состояния.

В настоящее время риск несостоятельности (банкротства) предприятий малого и среднего бизнеса увеличивает уход иностранных компаний с российского рынка.

Также неплатежеспособность экономического субъекта, появившаяся в следствие неэффективного использования финансовых ресурсов, может привести к банкротству в случае, если организация не предпримет никаких управленческих мер для выхода из кризисной ситуации [4].

Эволюция методов диагностики банкротства прошла несколько этапов. На ранних стадиях развитию подсистем контроля финансового состояния было свойственно использование простых приёмов анализа отчётности: оценка ликвидности, платёжеспособности, рентабельности и структуры капитала. Со временем этих инструментов стало недостаточно, что привело к появлению первых дискриминантных моделей в 1960–1970-е годы, основанных на использовании финансовых коэффициентов и статистического сравнения устойчивых и неустойчивых компаний. Классические модели того периода стали отправной точкой для дальнейшего развития прогнозных методов. В 1980–1990-е годы в практику вошли более сложные экономико-математические инструменты, включающие регрессионный анализ, логит- и пробит-модели, а также методы работы с временными рядами, которые позволяли оценивать вероятность банкротства как вероятностную величину, учитывающую широкий спектр факторов.

Современный этап характеризуется расширением прогнозных возможностей благодаря цифровизации и внедрению технологий машинного обучения. Алгоритмы, основанные на анализе больших данных, позволяют учитывать гораздо более широкий набор переменных, чем традиционные модели, выявлять скрытые взаимосвязи и проводить оценку рисков в реальном времени. Нейросетевые модели могут анализировать не только финансовые показатели, но и нефинансовые данные: поведение рынка, динамику цен на сырьё, активность конкурентов, репутационные факторы и даже паттерны управленческих решений. Это значительно повышает точность прогнозов и делает систему диагностики более гибкой.

Однако, несмотря на развитие методов, диагностика банкротства сталкивается с рядом ограничений. Искажения данных, особенности отраслевой специфики, а также

необходимость адаптации зарубежных моделей к национальным стандартам учёта создают дополнительные сложности. Кроме того, современные модели могут быстро устаревать в условиях резких экономических изменений, что требует постоянного обновления алгоритмов и методик.

Значимость ранней диагностики финансовой несостоятельности трудно переоценить. Для самого предприятия она служит инструментом предотвращения кризиса и своевременного внедрения антикризисных мероприятий; для кредиторов — механизмом оценки рисков и принятия решений о финансировании; для государства — способом выявления системных угроз экономике. В условиях усиливающейся нестабильности прогнозирование банкротства становится не просто инструментом анализа, а элементом стратегического управления, обеспечивающим устойчивость бизнеса и финансовой системы в целом.

Список источников

1. Лобова Е. А. СУЩНОСТЬ БАНКРОТСТВА И ЕГО СВОЙСТВА // Экономика и социум. 2022. №3-2 (94). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-bankrotstva-i-ego-svoystva
2. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (последняя редакция)
3. Бакаева Зарета Рашадовна, Тагузлоев Аслан Хажисмелович Диагностика вероятности банкротства предприятия // Индустриальная экономика. 2024. №S2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-veroyatnosti-bankrotstva-predpriyatiya
4. Е. А. Сапрунова, В. А. Сергеева СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ БАНКРОТСТВА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ // Деловой вестник предпринимателя. 2024. №1 (15). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodiki-diagnostiki-bankrotstva-ekonomicheskih-subektov

Сведения об авторах

Акбашева Диана Мухадиновна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учёт», Северо-Кавказская государственная академия, Россия, Черкесск.
Исакова Зарина Тамерлановна, студент института Экономики и управления, Северо-Кавказская государственная академия, Россия, Черкесск
Кочкарова Муслимат Сагитовна, студент института Экономики и управления, Северо-Кавказская государственная академия, Россия, Черкесск.

Information about the authors

Akbasheva Diana Mukhadinovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, North Caucasus State Academy, Russia, Cherkessk.
Isakova Zarina Tamerlanovna, student of the Institute of Economics and Management, North Caucasus State Academy, Russia, Cherkessk.
ochkarova Muslimat Sagitovna, students of the Institute of Economics and Management, North Caucasus State Academy, Russia, Cherkessk.

УДК 331.101.37
DOI 10.26118/2782-4586.2026.21.85.013

Кульчицкая Елена Валерьевна
Санкт-Петербургский государственный университет
Белоусов Константин Юрьевич
Санкт-Петербургский государственный университет
Спиридонова Наталья Валерьевна
Санкт-Петербургский государственный университет

Общеорганизационный мониторинг стрессогенности как комплекс мер по управлению организационным стрессом

Аннотация. В статье рассматриваются современные методы оценки и мониторинга стрессовых состояний у сотрудников в условиях динамичной рабочей среды. Отмечается, что для диагностики стрессов широко используют физиологические показатели, такие как вариабельность сердечного ритма и индекс регуляторных систем, которые позволяют объективно оценить степень централизации управления сердечной функцией и баланс между симпатической и парасимпатической нервной системами. Особое внимание уделяется использованию портативных приборов и мобильных приложений, таких как Engy Health, Callibri HRV, StressScan и Welltory, которые через анализ сердечного ритма и других параметров позволяют быстро и неинвазивно определить уровень стресса, эффективность восстановления и общий уровень здоровья человека. Помимо физиологических методов, важную роль играют опросные процедуры, например, шкала Маклина, предназначенная для оценки восприимчивости сотрудников к организационному стрессу, а также выявления факторов, способных усиливать стрессовую нагрузку — давление, конфликтные ситуации, физические условия труда. Описываются преимущества и ограничивающие особенности каждого подхода, а также возможность их комплексного внедрения для систематического мониторинга рабочего климата и психологического состояния. Такой интегрированный подход позволяет своевременно выявлять риски, предсказывать развитие профессионального выгорания, разрабатывать индивидуальные и организационные мероприятия по снижению стрессового воздействия, что в конечном итоге способствует повышению эффективности работы и улучшению благополучия сотрудников.

В работе также представлены кейсы практического применения указанных инструментов в компаниях разного масштаба, проанализирована динамика показателей стресса до и после внедрения профилактических мер. Сделан вывод о необходимости регулярного мониторинга и адаптации стратегий стресс-менеджмента с учетом специфики отрасли и корпоративной культуры.

Ключевые слова: стресс, функциональная диагностика, индексы восстановления, мониторинг стресса, опрос.

Kul'chitskaya Elena Valer'evna
St. Petersburg State University
Belousov Konstantin Yur'evich
St. Petersburg State University
Spiridonova Natal'ya Valer'evna
St. Petersburg State University

Organizational monitoring of stress as a set of measures for managing organizational stress

Abstract. This article examines modern methods for assessing and monitoring stress in employees in a dynamic work environment. It is noted that physiological indicators such as heart rate variability and the regulatory systems index are widely used for stress diagnostics. These allow

for an objective assessment of the degree of centralization of cardiac function and the balance between the sympathetic and parasympathetic nervous systems. Particular attention is paid to the use of portable devices and mobile apps such as Engy Health, Callibri HRV, StressScan, and Welltory, which, through heart rate and other parameters, allow for a quick and noninvasive determination of stress levels, recovery effectiveness, and overall health. In addition to physiological methods, survey procedures play an important role, such as the MacLean Stress Scale, which is designed to assess employee susceptibility to organizational stress and identify factors that can increase stress, such as pressure, conflict, and physical working conditions. The advantages and limitations of each approach are described, as well as the potential for their comprehensive implementation for systematic monitoring of the work climate and psychological state. This integrated approach enables early identification of risks, predicting the development of professional burnout, and developing individual and organizational measures to reduce stress, ultimately contributing to increased productivity and improved employee well-being.

Keywords: stress, functional diagnostics, recovery indices, stress monitoring, survey.

Введение. Общеорганизационный мониторинг стрессогенности (стресс-мониторинг) – это процесс оценки уровня стрессогенности организационной среды, направленный на выявление и анализ факторов, вызывающих стрессовые состояния у работников.

Мониторинг, как правило, представляет собой сбор различных качественных характеристик об объекте исследования. Это и диагностическая система, и система слежения, и система контроля, и система наблюдения. Но при всем этом есть общая точка пересечения – во всех случаях идет работа с информацией. Другими словами, мониторинг – это некая система, в которой компонентами выступают мероприятия, которые направлены на получение необходимой информации о динамике изменений объекта, за которым происходит наблюдение. Но качественные характеристики имеют существенный недостаток – в них могут присутствовать субъективные компоненты, поэтому для получения объективной картины об объекте исследования сбор качественных характеристик должен быть дополнен сбором и количественных характеристик об объекте исследования. Поэтому можно сказать, что процесс мониторинга представляет собой многоуровневую систему повторяющихся диагностических процедур, которые проводятся с использованием количественных методик, максимально объективирующих качественные показатели выбранных объектов исследования [10].

Независимо от того, какой конкретно метод качественного или количественного мониторинга применяется в той или иной ситуации, целями мониторинга являются:

- анализ стрессообразующих факторов для сотрудников, выполняющих различные виды работ;
- выявление стрессогенных видов работ и профессионально трудных ситуаций;
- выявление должностных позиций и видов профессиональной деятельности, характеризующихся наибольшей стрессовой нагрузкой;
- определение ключевых организационных факторов, которые могут быть изменены для снижения стрессогенности;
- мониторинг динамики изменения уровня организационного стресса у работников после внедрения организационных изменений;
- учёт объективных данных - фиксация случаев стрессовых проявлений в организации в течение заданного периода наблюдения.

Для мониторинга стрессогенности используют различные инструменты, в том числе:

- опросники, ориентированные на оценку психических состояний, сопутствующих стрессу или близких к нему;
- тесты на стрессоустойчивость, которые позволяют выявить внешние и внутренние факторы, способствующие развитию психологического стресса;
- шкалы и опросники для оценки профессионального стресса;
- опросники, направленные на определение методов совладения со стрессом;

- инструменты, нацеленные на измерение электрофизиологических параметров; к соответствующим методам относятся: электрокардиография (ЭКГ), электроэнцефалография, кожно-гальваническая реакция (КГР), фотоплетизмография или сфигмография;

- гаджеты и приложения, позволяющие отслеживать уровень стресса и предлагающие способы его снижения; к ним относятся смарт-часы, трекеры, специализированные датчики и мобильные приложения.

Методы и материалы исследования. С учетом вышесказанного в настоящее время принято проводить мониторинг стрессогенности с получением качественных и количественных характеристик исследуемого объекта в рамках 4 блоков оценки, представленных на рисунке 1.

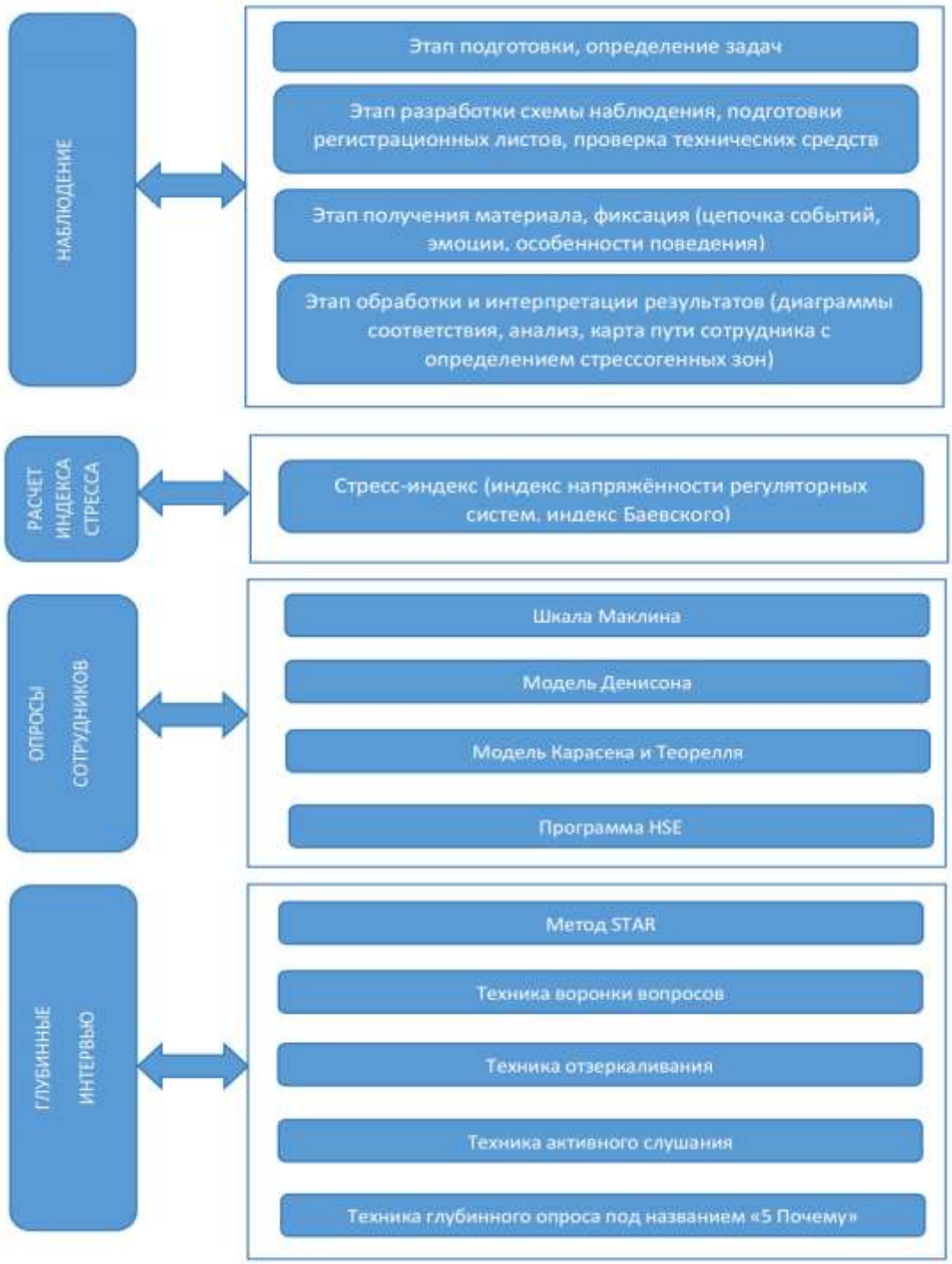


Рис. 1 – 4 блока оценки общеорганизационного мониторинга стрессогенности

Рассмотрим указанные блоки более подробно.

Первый блок – наблюдение. На этапе подготовки к процессу наблюдения формулируются задачи, которые необходимо решить в процессе наблюдения.

К таким задачам при общеорганизационном мониторинге стрессогенности, как правило, относятся следующие:

- выявление общих и частных причин стресса;
- определение индивидуальных причин стресса;
- выявление видов профессиональной деятельности, для которых характерна наибольшая стрессовая нагрузка;
- определение ключевых организационных факторов, которые можно изменить для снижения стрессогенности работы персонала;
- выявление организационных условий, которые невозможно быстро изменить;
- отслеживание динамики действия стрессогенных факторов [16].

Для решения вышеуказанных задач разрабатывают (или используют готовые) регистрационные листы (опросные листы), которые позволяют оценить уровень стрессогенности организационной среды, выявить стрессогенные факторы и определить эмоциональное состояние персонала.

Мониторинг стрессогенности с использованием регистрационных листов включает:

- сбор данных, которые включают утверждения, отражающие переживания сотрудников в разных ситуациях; например, в бланке могут быть вопросы о частоте переживаний (1 – «никогда», 2 – «крайне редко» и др.);
- подсчёт баллов по всем вопросам, что позволяет оценить уровень стресса. Например, в бланке может быть 10-балльная шкала, где каждому утверждению соответствует определённое число баллов в зависимости от степени стрессогенности.

Ранжирование и сравнение суммарных значений баллов по разным показателям – помогает выявить основные кластеры стрессогенных факторов и отслеживать динамику их действия.

Вместе с тем для метода наблюдения характерны и ряд недостатков, таких как [11]:

- субъективность наблюдателя и влияние присутствия наблюдателя на поведение наблюдаемых, что приводит к искажению результатов;
- невозможность установить причинно-следственные связи между наблюдаемыми явлениями;
- невозможность изучения внутренних мотивов и мыслей;
- трудоёмкость метода, т.е. для проведения наблюдения часто требуется много специалистов высокой квалификации;
- ограниченность метода, т.к. каждая наблюдаемая ситуация имеет частный, локальный характер и не все ситуации поддаются наблюдению.

Чтобы минимизировать субъективность наблюдателя и повысить достоверность результатов, рекомендуется использовать следующие методы:

- обучение наблюдателей и привлечение к наблюдению нескольких независимых наблюдателей [6];
- использование стандартизированных протоколов и технических средств; например, видеозапись или аудиозапись помогают устранить ошибки памяти и обеспечить точность данных;
- метод постепенной интеграции наблюдателя в исследуемую среду, т.е. начальный период наблюдения (20 – 30 %) следует посвятить простому присутствию без активной фиксации данных, давая возможность испытуемым привыкнуть к наблюдателю;
- скрытое наблюдение; участники наблюдения не знают о проходящем наблюдении, что избавляет исследователя от «эффекта наблюдения»;
- тщательное ведение документации.

Результаты исследования. Результаты мониторинга стрессогенности по регистрационным листам используются для анализа и разработки соответствующих выводов.

Для визуализации результатов наблюдения могут использоваться различные способы, например создание карты пути сотрудника (Employee Journey Map, EJM), которая помогает определить стрессогенные зоны - «узкие места», в которых сотрудники чаще всего испытывают стрессовые состояния. На карте отражаются ключевые этапы жизненного цикла сотрудника, его мысли, эмоции, цели на каждом из этапов, точки контакта с компанией (HR, руководитель, системы, процессы) [21].

Расчет индекса стресса. Поддержание равновесия внешней и внутренней среды организма, способность к сопротивлению внешним неблагоприятным факторам, благодаря чему человек не переходит в состояние болезни, является важнейшей физиологической задачей организма. Смещение этого равновесия, а тем более длительное нахождение в таких неблагоприятных условиях приводит к снижению способности организма сопротивляться, а значит, к стрессу и болезни [5].

В настоящее время наиболее чувствительным индикатором адаптационных к стрессу процессов признана система кровообращения. Ритм и сила сердечных сокращений мгновенно отзываются на любые изменения среды и широко используются для характеристики адаптационных резервов, регуляторных механизмов и уровня стресса. Наиболее удобным показателем оценки эффективности взаимодействия сердечнососудистой и других систем организма в настоящее время признана вариабельность сердечного ритма [3] (ВСР).

Методику анализа вариабельности сердечного ритма широко применяют в функциональной диагностике благодаря тому, что она является оперативной и неинвазивной [2]. Управление работой сердечно-сосудистой системы основано на иерархическом принципе. Каждый нижний уровень в нормальных условиях функционирует автономно. Роль центральных механизмов в регуляции усиливается по мере того, как автономные не справляются со своими задачами. Это происходит в случае, когда необходимо адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды. Степень вмешательства центральных механизмов в автономную регуляцию зависит от требований, которые предъявляет окружающая среда.

Метод анализа вариабельности сердечного ритма заключается в распознавании, измерении и математическом анализе временных интервалов между зубцами электрокардиограммы. На основании данных электрокардиограммы осуществляется построение динамического ряда кардиоинтервалов и последующий визуальный и математический анализ полученных данных.

Индекс напряжённости регуляторных систем (ИН) (стресс-индекс, индекс Баевского) – показатель, который отражает степень централизации управления сердечным ритмом и демонстрирует баланс симпатической и парасимпатической систем регуляции. Эти системы работают согласованно, уравновешивая деятельность друг друга [9]: симпатическая система активируется в ответ на стрессовые ситуации и запускает реакцию «бей или беги»; парасимпатическая система активируется в спокойных условиях и помогает организму расслабиться и восстановиться после стресса или физической активности.

Индекс вычисляется на основе метода вариационной пульсометрии – метода функциональной диагностики, который позволяет исследовать пульс.

Для расчета индекса стресса могут использоваться различные специализированные приборы. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Мобильный сервис для измерения здоровья, энергии, стресса и напряжения – Engy Health (ENGY) – для съема данных пациента используется прибор EnGy Beat (или аналоги), конструктивно выполненный в виде небольшой пластины [22]. Для трекинга необходимо зажать пластину между пальцами обеих рук.

На основании полученных с прибора данных о пульсе и вариабельности и их анализа система, на основе показаний прибора позволяет получить следующие показатели:

- RMSSD – показатель уровня восстановления, коррелирующий с эффективностью работы парасимпатической системы. В Engy Health он представлен серыми столбцами. Чем выше столбец, тем более пользователь восстановлен;

- средний показатель RMSSD за 7 замеров представлен синей линией. Если при сохранении одинакового уровня нагрузки средняя RMSSD растёт, то организм справляется с этой нагрузкой и её можно увеличить;

- голубые линии в Engy Health – индивидуальная верхняя и нижняя норма RMSSD на основе последних 30 замеров. Если средняя RMSSD пробивает нижнюю норму, это сигнал к сокращению нагрузки;

- CV – показатель стабилизации RMSSD. Чем выше тренированность пользователя, тем более стабильны показатели его восстановления. Таким образом, чем меньше CV (то есть чем меньше разброс колебаний), тем лучше.

На основе указанных показателей сервис показывает, когда пользователь здоров, а когда находится в зоне риска, и даёт рекомендации, как вовремя избежать развития болезни. Для этого сервис дает графическое отображение состояния здоровья после детального анализа центральной нервной системы, симпатической, парасимпатической и гуморальной системы на основе сердечного ритма (диаграмму Баевского).

Еще одна система для измерения стресс-индекса называется «Callibri HRV» [20]. Это система оценки уровня стресса и анализа функционирования сердечной мышцы на основе показателей ЭКГ-сигнала и вариабельности сердечного ритма (ВСР). Основным назначением системы является выявление патологических состояний и нарушений в работе сердца на ранней стадии, оценка уровень стресса, анализ степени психоэмоционального напряжения как в покое, так и во время нагрузок. Наиболее распространенные области применения данной системы: в повседневной жизни для мгновенной оценки и длительного мониторинга работы сердца и стресс-индекса; при занятиях спортом или фитнесом для оценки эффективности физической нагрузки; в течение рабочего дня для оценки и управления профессиональным стрессом.

Существует еще ряд гораздо более простых систем для анализа уровня стресса, выполненных в виде приложений, которые устанавливаются на смартфоны. Первое из таких приложений – приложение для анализа уровня стресса и отслеживания его в повседневной жизни – StressScan [24]. Приложение анализирует форму сердцебиения, измеренную на кончике пальца, и оценивает уровень психического и физического стресса по шкале от 1 до 100.

Следующее приложение для аналитики здоровья, которое помогает контролировать физическое состояние, привычки и общее благополучие называется Welltory [25]. Приложение:

- измеряет вариабельность сердечного ритма;

- показывает, как хорошо пользователь спит и что влияет на качество сна и восстановления;

- демонстрирует все детали дня – от времени работы до количества отвлечений, и помогает понять, как повысить продуктивность без выгорания.

Опросы сотрудников. Следующая группа методов, направленных на мониторинг стрессогенности организации заключается в опросах сотрудников. Рассмотрим конкретные методики, которые можно отнести к этой группе.

«Шкала организационного стресса» А. Маклина служит для проведения диагностики, направленной на изучение поведения респондентов в коллективе. В опроснике 20 вопросов, по итогам опроса в соответствии со шкалой Маклина участники классифицируются по трём группам: излишне восприимчивые; со средней толерантностью; с высокой толерантностью.

Результатом применения шкалы Маклина является получение индекса восприимчивости работника к организационному стрессу [4]. Чем выше этот показатель, тем более уязвим работник по отношению к организационным рабочим стрессам, переживанию дистресса, эмоциональному выгоранию. Кроме того, методика позволяет определить пять дополнительных показателей: способность самопознания (когнитивность); широту интересов; принятие ценностей других; гибкость поведения; активность и продуктивность деятельности. Сравнительный анализ показателей пяти субшкал может дать полезную информацию для разработки антистрессовых мероприятий, направленных на коррекцию персональной восприимчивости организационных стрессов.

Использование шкалы Маклина позволяет:

- выявлять уровень стресса среди сотрудников;
- своевременно оценивать стрессоустойчивость, что помогает не допустить падения продуктивности персонала;
- оценить адаптивность сотрудника к изменениям.

Некоторые условия труда, которые могут выявлены с помощью опроса по шкале Маклина и вызывать стресс в зависимости от предрасположенности сотрудника к стрессу:

- давление жёстких требований – объём и сложность работы, её качественные показатели, сроки выполнения и другие;
- постоянный контроль со стороны руководства или отсутствие поддержки, в том числе от руководителей и коллег;
- сложные, напряжённые взаимоотношения;
- ролевой конфликт, связанный с нечётким обозначением рабочих обязанностей;
- физические условия труда (жара, холод, шум, плохая освещённость, сильные запахи) [13].

Практически любые аспекты трудовой среды из вышеперечисленных могут стать причиной стресса, если они оцениваются субъектом деятельности как превосходящие его возможности справиться с ними.

Следующая методика, которую можно отнести к группе методик, основанных на опросах сотрудников и направленных на мониторинг стрессогенности организации – модель Денисона. Методика представляет собой описательную и измерительную модель корпоративной культуры, которая связывает параметры культуры с эффективностью деятельности и бизнес-результатами организации [14].

Модель оформляется в виде круговой диаграммы из четырёх секторов, причем каждый сектор соответствует одной из составляющих корпоративной культуры, дополнительно каждая характеристика разделена на три качества (индикатора), таким образом, в модели оценивается 12 параметров.

Наиболее стрессогенной считается такая работа, при которой к работнику предъявляются сложные требования, оказывается значительное давление и свобода принятия решений незначительная [7].

Методику Карасека и Теорелля можно использовать для диагностики стресса, для этого надо применить для опросов анкету, включающую 26 вопросов, касающихся контроля и поддержки со стороны коллег.

Еще одна методика, основанная на опросах сотрудников и нацеленная на мониторинг стрессогенности организации – методика HSE для оценки профессиональных стрессоров – HSE Stress Management Standards Indicator (SMSI). Методика представляет собой онлайн-опрос, направленный на выявление стрессоров, которые влияют на здоровье и производительность сотрудников с последующей разработкой целевых стратегий для их устранения [18].

Инструмент фокусируется на шести основных факторах стресса, которые имеют решающее значение для понимания динамики стресса на рабочем месте:

- требования: речь идёт о рабочей нагрузке, графике работы и рабочей среде; высокие требования могут привести к стрессу, если их не контролировать должным образом;

- контроль: степень самостоятельности сотрудников в выполнении работы – чем больше контроля, тем меньше стресса;

- поддержка: поощрение, спонсорство и ресурсы, предоставляемые организацией, менеджерами и коллегами – адекватная поддержка может снизить уровень стресса;

- отношения: поддержание позитивных рабочих отношений и борьба с неприемлемым поведением – ключ к снижению уровня стресса;

- роль: понимание сотрудниками своей роли в организации помогает избежать стресса, вызванного неопределённостью;

- изменения: то, как управляются организационные изменения и как о них сообщается - может существенно повлиять на уровень стресса.

Используя указанные преимущества, организации могут эффективно бороться со стрессом, улучшать самочувствие сотрудников, выявлять факторы стресса, добиваться долгосрочных положительных изменений и в конечном итоге повышать производительность и моральный дух сотрудников.

Глубинные интервью с сотрудниками разных уровней. Помимо опросов для мониторинга стрессогенности организации используют метод глубинных интервью, который позволяет: более подробно проанализировать причины возникновения стресса и выявить глубинные факторы, которые трудно учесть в анкетном опросе; объективные данные учёта за определенный промежуток времени по показателям, которые отражают результаты действия стрессовых состояний (текучесть персонала, выпуск бракованной продукции, производственный травматизм и др.) [17].

В отличие от анкетирования, глубинное интервью позволяет получить не просто ответы на вопросы, а понимание причинно-следственных связей в поведении конкретного респондента или аудитории [15].

Необходимо понимать, что глубинное интервью – не просто беседа, а структурированный процесс с определенной целью. По данным Американской ассоциации маркетинговых исследований, глубинные интервью дают на 34 % больше инсайтов о поведении потребителей, чем стандартизированные опросы.

Рассмотрим наиболее распространенные техники проведения глубинных интервью.

1. Метод STAR (Situation, Task, Action, Result) – позволяет получить структурированную информацию о поведении сотрудника в конкретных рабочих, в том числе и стрессовых ситуациях. При использовании этого метода сотрудника просят описать конкретную ситуацию, поставленную задачу, предпринятые действия и полученный результат. Метод основан на предположении, что прошлое поведение – лучший предиктор будущего поведения и помогает оценить такие навыки сотрудника, как лидерство, умение работать в команде, решение проблем, инициативность, стрессоустойчивость [19].

2. Техника воронки вопросов. Глубинный опрос начинают с общих вопросов, постепенно сужая фокус к конкретике. Например: общий уровень – «Расскажите о Вашем опыте преодоления стрессовых ситуаций?», средний уровень – «Какие действия вы обычно совершаете, когда оказываетесь в стрессовой ситуации, например в условиях недостатка времени на выполнение поставленных задач?», конкретный уровень – «При недостатке времени Вы сначала решаете простые задачи?» [8].

3. Техника отзеркаливания. Интервьюер повторяет последние слова респондента с вопросительной интонацией, это в свою очередь стимулирует более глубокое раскрытие темы. Например: респондент – «Я редко пользуюсь этой функцией, она не очень удобная», интервьюер – «Не очень удобная?». Отзеркаливание наиболее эффективно в ситуациях, когда нужно установить подлинную связь с человеком, вызвать у него сопереживание или сформировать симпатию к собеседнику или предмету разговора.

Учёные провели эксперименты, в которых участники копировали повадки и жесты партнёра по переговорам. Статистическая обработка результатов показала, что оба участника добиваются лучших результатов, если один из них копирует поведение другого [22].

4. Техника активного слушания – метод коммуникации, при котором проводящий глубинное интервью не просто пассивно воспринимает информацию, но полностью включается в процесс, демонстрируя понимание, эмпатию и заинтересованность. Это помогает улучшить взаимопонимание, избежать конфликтов и сделать диалог более продуктивным [1].

5. Техника глубинного опроса под названием «5 Почему» – это техника анализа проблем, основанная на последовательном задавании вопроса «Почему?» до тех пор, пока не будет выявлена корневая причина. Автором метода является Сакити Тойода, основатель компании Toyota. Он заметил, что люди часто обращают внимание на последствия проблем, но игнорируют причины [12]. Метод «5 Почему» помогает выявить первопричину проблемы. Однако для сложных ситуаций одного этого метода может быть недостаточно – рекомендуется сочетать его с другими инструментами, такими как: визуализация, мозговой штурм и анализ данных.

Заключение

Как было отмечено в данном параграфе – стресс-мониторинг представляет собой процесс оценки уровня стрессогенности организационной среды и целью этого процесса является выявление и анализ факторов, вызывающих стрессовые состояния у сотрудников организации. При этом уровень стресса у работников принято оценивать как качественными, так и количественными методами. К качественным оценкам уровня стрессгенности относятся разнообразные опросы по различным методикам, как относительно простые, так и сложные (глубинные опросы), наблюдения. Но в качественных характеристиках стрессогенности, как правило, присутствуют субъективные компоненты из-за того, что субъекты исследований не всегда правдиво отвечают на поставленные вопросы, а интервьюеры не всегда соблюдают объективность. Поэтому делается вывод о том, что для получения полноценной картины стрессогенности в организации необходим комплексный подход, сочетающий в себе сбор информации качественными и количественными методами.

Список источников

1. Активное слушание. Приемы и примеры. URL: https //www. b17. ru/article/activelistening/ (дата обращения: 16.01.2026).

2. Анализ вариабельности сердечного ритма при использовании различных электрокардиографических систем (часть 1) / Р. М. Баевский, Г. Г. Иванов, А. П. Гаврилушкин [и др.] // Вестник аритмологии. – 2002. – № 24. – С. 65-86.

3. Бабунц И. В. Использование показателей вариабельности сердечного ритма при количественной оценке структурных и функциональных изменений сердечно-сосудистой системы / И. В. Бабунц, Э. М. Мириджанян, Н. В. Ивченко, Т. П. Магазинюк // Российский кардиологический журнал. – 2004. – Т. 9, № 4. – С. 23-26.

4. Вегетативная нервная система человека URL: https://skysmart.ru/articles/biology/vegetativnayanervnaya sistema cheloveka (дата обращения: 15.01.2026).

5. Водопьянова Н. Е. В62 Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.

6. Глубинное интервью при подборе персонала URL: https: //hrtime. ru/material/glubinnoe-interviu-pri-podbore-personala-128522/ (дата обращения: 16.01.2026).

7. Глубинное интервью: техники, секреты и этапы проведения. URL: https: //sky. pro/wiki/profession/glubinnoe-intervyu-tehniki-sekrety-i-etapy-provedeniya/? ysclid=mgyxox213w6453727 (дата обращения: 15.01.2026).

8. Как создать воронку вопросов? URL: https: //www. b17. ru/article/chto_takoe_voronka_voprosov/? ysclid=mgz2417wl2180676090 (дата обращения: 16.01.2026).

9. Куприянов С. Н. Организационный стресс в условиях организационных изменений и копинг-стратегии персонала. ВКР. Тольятти. 2017. URL: https://dspace.tltsu.ru/bitstream/ (дата обращения: 15.01.2026).

10. Ланговая Т. Е. Мониторинг как средство управления качеством образования в дошкольном образовательном учреждении. ВКР. Екатеринбург. 2017.140 с. URL: https://elar.uspu.ru/bitstream/ru uspu/64136/1/10Langovaya.pdf?ysclid=mgvwq36h9v700062910 (дата обращения: 15.01.2026).

11. Метод наблюдения и самонаблюдения в психологии. URL: https://ai.mitup.ru/journal/doklad/metod nablyudeniya i samonablyudeniya v psihologii/ (дата обращения: 15.01.2026).

12. Метод "5 Почему" — простой способ добраться до корня проблемы. URL: https://kaiten.ru/blog/5-pochemu/ (дата обращения: 16.01.2026).

13. Методика STAR: структура, примеры и советы по применению в маркетинге. URL: https: //cheremisina. online/glossary/tpost/0m6kah4cm1-metodika-star-struktura-primeri-i-soveti (дата обращения: 16.01.2026).

14. Модель организационной культуры Денисона URL: https://bigenc.ru/c/modelorganizatsionnoikulturydenisonafa99c3(дата обращения: 15.01.2026).

15. Организационная культура образовательных учреждений как предиктор организационного стресса у педагогов / Н. В. Волкова, Н. А. Заиченко, С. В. Кошелева, А. С. Ефимов // Вопросы образования. – 2023. – № 1. – С. 29-71. DOI 10.17323/1814-9545-2023-1-29-71.

16. Отзеркаливание собеседника способствует успеху в переговорах. URL: https: //neodialog. ru/theory_1. Htm (дата обращения: 16.01.2026).

17. Повзун, А. А. Роль мониторинга стрессоустойчивости в оценке адаптационных возможностей студентов-медиков Сургу / А. А. Повзун, А. А. Повзун // Северный регион: наука, образование, культура. – 2022. – № 3(51). – С. 30-34. DOI 10.34822/2312-377X-2022-3-30-34.

18. Понимание и внедрение инструмента индикации стандартов управления стрессом НИУ ВШЭ. URL: https: //radcrtv. com/blogs/health-and-wellness/understanding-and-implementing-the-hse-stress-management-standards-indicator-tool (дата обращения: 15.01.2026).

19. Распопин, Е. В. Методы изучения и оценки психических состояний / Е. В. Распопин // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2016. – Т. 22, № 4(154). – С. 129-137.

20. Сережкина, Е. В. Управление стрессом на рабочем месте: организационный подход / Е. В. Сережкина // Российский журнал менеджмента. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 233-250. DOI 10.21638/spbu18.2019.205.

21. Система оценки уровня стресса «Callibri HRV» URL: https://mk-simed.ru/funktsionalnaya diagnostika/stress sistemy/sistema otsenki urovnya stressa-callibri-hrv/ (дата обращения: 15.01.2026).

22. Employee Journey Mapping: как улучшить опыт сотрудника URL: https://usepoint.ru/article/employee-journey-mapping (дата обращения: 15.01.2026).

23. EnGy Beat: отечественный трекер стресса и усталости на основе вариабельности URL: https://www.ixbt.com/live/gadgets/otechestvennyy-treker-stressa i ustalosti na osnove variabelnosti engy beat.html?ysclid=mgxomts2qm239545457 (дата обращения: 15.01.2026).

24. StressScan VS Cardiogram: HR Monitoring URL: https://www.saashub.com/compare-stressscan-vs-cardiogram-hr-monitoring (дата обращения: 15.01.2026).

25. Welltory — приложение, которое поможет чувствовать себя прекрасно. URL: https://4pda.to/2017/03/31/339138/?ysclid=mgxuswmcly932126906 (дата обращения: 15.01.2026).

Сведения об авторах

Кульчицкая Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, экономический факультет, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
Белоусов Константин Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, экономический факультет, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
Спиридонова Наталья Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, экономический факультет, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Kulchitskaya Elena Valeryevna, PhD in Economics, Associate Professor, Faculty of Economics, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
Belousov Konstantin Yurievich, PhD in Economics, Associate Professor, Faculty of Economics, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
Spiridonova Natalia Valeryevna, PhD in Economics, Associate Professor, Faculty of Economics, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

УДК 336
DOI 10.26118/2782-4586.2026.98.22.014

Биджиева Анжела Арсеновна
Северо-Кавказская государственная академия
Татаркулова Амина Абрековна
Северо-Кавказская государственная академия

Системный подход как основа междисциплинарных исследований в цифровую эпоху

Аннотация. В статье рассматривается актуализация системного подхода в условиях цифровой трансформации науки. Доказывается, что системное мышление, обогащенное цифровыми инструментами (большие данные, сетевое моделирование, искусственный интеллект), становится ключевой методологией для проведения эффективных междисциплинарных исследований. Цифровая эпоха, с одной стороны, усугубила эту сложность (появились кибер-физические системы, платформенная экономика), а с другой — предоставила новые инструменты для ее познания (компьютерное моделирование). В этих условиях запрос на истинно междисциплинарные исследования резко возрастает. Однако сама постановка междисциплинарного исследования требует единого методологического каркаса, способного объединить разнородные языки, методы и данные. Их объекты представляют собой сложные системы, где элементы (технологические, социальные, биологические) тесно взаимосвязаны и порождают эмерджентные свойства, не сводимые к свойствам отдельных частей. Делается вывод о необходимости интеграции системной парадигмы в образовательные программы подготовки исследователей.

Ключевые слова: системный подход, междисциплинарные исследования, цифровая эпоха, сложные системы, искусственный интеллект, сетевой анализ, цифровые двойники.

Bidzhieva Angela Arsenovna
North Caucasus State Academy
Tatarkulova Amina Abrekovna
North Caucasus State Academy

A systematic approach as a basis for interdisciplinary research in the digital age

Abstract. The article discusses the relevance of the system approach in the context of the digital transformation of science. It proves that systemic thinking, enriched with digital tools (big data, network modeling, and artificial intelligence), has become a key methodology for conducting effective interdisciplinary research. The digital era has exacerbated this complexity (with the emergence of cyber-physical systems and platform economies), but it has also provided new tools for understanding it (such as computer modeling). As a result, the demand for truly interdisciplinary research has increased dramatically. However, the very formulation of an interdisciplinary study requires a unified methodological framework that can combine diverse languages, methods, and data. Their objects are complex systems where elements (technological, social, and biological) are closely interconnected and generate emergent properties that are not reducible to the properties of individual parts. The article concludes that it is necessary to integrate the systemic paradigm into research training programs.

Keywords: system approach, interdisciplinary research, digital era, complex systems, artificial intelligence, network analysis, and digital twins.

Современная наука столкнулась с классом проблем, которые не укладываются в рамки традиционных дисциплин. Глобальные вызовы– изменение климата, пандемии,

регулирование искусственного интеллекта, устойчивое развитие городов — носят комплексный, нелинейный и адаптивный характер.

Цель статьи — обосновать системный подход в его современной цифровой интерпретации как необходимую методологическую основу для междисциплинарных исследований.

Задачи:

1. Проанализировать эволюцию системного мышления и его совместимость с принципами междисциплинарности.
2. Выявить ключевые цифровые технологии, усиливающие эвристический потенциал системного подхода.
3. Обозначить вызовы и перспективы интеграции системного подхода в научную и образовательную практику.

Истоки системного подхода лежат в глубокой древности. Причина этого в том, что системный подход представляет собой не только и, может быть, даже не столько научную методологию, сколько форму мировоззрения. Системный подход по своей сути представляет собой понимание того самоочевидного факта, что мир представляет собой неразделимую целостность, которую можно делить лишь условно, относительно. Да, у человека есть анатомическое строение и человек состоит из различных органов. Но человек – это целостный организм, а не простая сумма составляющих его частей. И так же любой объект или процесс в природе представляет собой целостность, обладающую смыслом только в совокупности всех взаимосвязанных элементов, составляющих их.

Таким образом, познание окружающего мира и накопление научных знаний неизбежно приводит к обнаружению точек соприкосновения между ними и формированию целостной картины мироздания, подобно тому, как из отдельных кусочков складывается общий пазл. В трудах диалектиков, от Сократа до Гегеля, были выражены многие принципиальные идеи системного подхода: целое больше, чем 8 8 сумма его частей; части имеют функциональный смысл и могут быть познаны только в рамках целостности; части целого взаимосвязаны и находятся в состоянии динамического равновесия; любая целостность не статична, а представляет собой лишь этап сложного процесса развития от простого к сложному.

Базовые принципы системного подхода — целостность, взаимосвязь, иерархичность, целеполагание — являются метаязыком, применимым к любой предметной области.

Родоначальником системных исследований в их современном понимании принято считать Л. фон Берталанфи. Однако он сам утверждал, что истоки его системного подхода и теории систем в целом лежат в трудах большого количества предшествующих исследователей, в том числе философии Г. В. Лейбница и Н. Кузанского, идеях Дж. Вико и Ибн-Халдуна об истории, как последовательности культурных сущностей, диалектике Гегеля и Маркса, идеях Г. Спенсера. Кроме Берталанфи с конца XIX века идеи, родственные системному подходу, развивали Н.А. Белов, А. Эспинас, Т. Котарбиньский, М. Петрович, А.А. Богданов и мно гие другие. «Тектология» А. А. Богданова, как общая организационная наука, многими исследователями рассматривается как первая целостная работа по теории систем.

Начиная с 50-х годов XX века теоретические идеи и методология общей теории систем начинают активно использоваться в социальноэкономических дисциплинах. К данным направлениям можно отнести исследования в области теории игр Д. Блэкуэлла, М.А. Гиршека, В.Ф. Крапивина, Р.Д. Льюиса, Г. Райфа, где основное внимание уделяется теоретикоигровым методам синтеза сложных систем и поведению их в конфликтных ситуациях. Важный вклад в исследование социально-экономических систем внесли концепции операционного моделирования Э. Квейда, Г. Вагнера, У. Чермена, Р. Акоффа, Л. Арнофа и теории принятия решений В.А. Губанова, И.М. Макарова и др.

Как демонстрирует представленная ниже таблица 1, эволюция системного подхода

носит итеративный характер, где каждый исторический этап, обогащаясь новыми концепциями и технологиями, усиливал его объяснительный потенциал и практическую применимость. Ключевым сдвигом последних двух десятилетий стал переход от абстрактно- теоретического аппарата к его прямому сращиванию с цифровыми инструментами. Если ранние этапы (1940-1980-е) были сосредоточены на разработке фундаментальных концепций и методологии, то современный период (2000-2025) характеризуется их операционализацией, т.е. в цифровую эпоху эти принципы наполняются новым содержанием:

- Целостность обеспечивается не только концептуально, но и технически через создание единых цифровых платформ и хранилищ данных, агрегирующих информацию из разных источников.
- Анализ взаимосвязей перестает быть качественным и становится количественным благодаря методам сетевого анализа, позволяющего визуализировать и вычислять структуры взаимодействий в социальных, информационных, биологических системах.
- Изучение динамики и эмерджентных свойств сложных систем становится возможным через агентное моделирование и компьютерный эксперимент, где можно отслеживать нелинейные эффекты от взаимодействия тысяч простых элементов.
-

Таблица 1 – Эволюция системного подхода

Период	Ключевые разработки	Влияние на теорию систем
1940-1950	Общая теория систем (Берталанфи), Кибернетика (Винер)	Заложены фундаментальные концепции
1960-1980	Системная динамика (Форрестер), Мягкие системы (Чекленд)	Развитие методологии и инструментария
1980-2000	Теория хаоса, синергетика (Хакен, Пригожин)	Понимание нелинейности и самоорганизации
2000-2025	Теория сложности, сетевой анализ, ИИ-моделирование	Интеграция с цифровыми технологиями

В 2026 году теория систем продолжает активно развиваться, интегрируя достижения искусственного интеллекта, квантовых вычислений и теории сложности.

Использование искусственного интеллекта и машинного обучения в системном анализе может помочь автоматизировать процесс анализа, ускорить получение результатов и улучшить точность прогнозов. Это может также помочь системному анализу в контексте цифровой трансформации, чтобы лучше понять поведение систем и принимать более информированные решения.

Междисциплинарность, понимаемая как глубокое интегрирование концепций, данных и методов из различных областей для решения комплексных проблем, сталкивается с фундаментальными трудностями: несоизмеримостью языков, разнородностью данных и разрозненностью теоретических моделей. Системный подход предлагает стратегию преодоления этих барьеров.

1. Единый метаязык и онтологический каркас. Понятия «система», «подсистема», «элемент», «связь» (в том числе «обратная связь»), «граница системы», «вход/выход», «состояние», «эмерджентное свойство» создают нейтральный концептуальный словарь. Он позволяет специалистам из разных областей (например, климатологу и экономисту) совместно определить объект изучения (например, «агропромышленная система региона») как целостность со структурированными

внутренними связями и внешними воздействиями. Цифровизация позволяет формализовать этот каркас в виде онтологий и тезаурусов в машинно-читаемом формате, что является основой для создания интегрированных баз данных и семантических поисковых систем в междисциплинарных проектах.

2. Фокус на связях, а не на сущностях. Классическая дисциплинарная наука часто углубляется в изучение изолированных элементов (ген, нейрон, индивид, предприятие). Междисциплинарное исследование, основанное на системном подходе, переносит центр тяжести на анализ отношений и потоков между этими элементами (регуляторные сети, нейронные ансамбли, социальные взаимодействия, цепочки поставок). Именно на этом уровне проявляются эмерджентные свойства и возникают качественно новые феномены, требующие объяснения. Цифровые технологии, особенно сетевой анализ, предоставляют количественные методы для измерения, визуализации и моделирования этих связей в масштабах, ранее недоступных.

3. Иерархичность и многоуровневое моделирование. Сложные системы организованы иерархически (например, молекула → клетка → орган→ организм → социальная группа). Системный подход предлагает стратегию «восхождения по уровням», где объяснительные механизмы одного уровня (биохимические реакции) служат основой для понимания поведения на следующем (физиология клетки). Это позволяет увязывать микромодели (например, поведение агента-потребителя из поведенческой экономики) с макропроявлениями (динамика рынка). Цифровые платформы для мультиагентного моделирования и системной динамики являются технической реализацией этого принципа, позволяя запускать симуляции, где правила на одном уровне генерируют закономерности на другом.

Цифровая эпоха не просто автоматизировала старые методы, но и породила новые, которые стали естественным продолжением системного анализа:

1. Структурно-функциональное моделирование (IDEF0, DFD, BPMN) — для формализации процессов и функций
2. Имитационное моделирование — для изучения динамики системы во времени
3. Методы оптимизации - линейное и нелинейное программирование, генетические алгоритмы
4. Экспертные методы — Дельфи, анализ иерархий, мозговой штурм
5. Когнитивное моделирование для анализа слабоструктурированных систем
6. Методология мягких систем (SSM) — для социотехнических систем с участием человека
7. Сетевой анализ — для исследования взаимосвязей и потоков в системе

Таким образом, системный подход в цифровую эпоху перестал быть абстрактной рекомендацией «учитывать взаимосвязи». Он материализовался в виде конкретного методологического стека и набора технологических инструментов, которые институционализируют междисциплинарность.

Анализ эволюции системного подхода выявляет ключевой парадокс его интеграции в современную практику: конфликт между его мировоззренческой сущностью (целостное видение) и технократической редукцией в цифровую эпоху. Риск заключается в подмене содержательного междисциплинарного синтеза механическим применением инструментов (сетевого анализа, ИИ) без понимания философских основ целостности и эмерджентности.

Главные барьеры носят институциональный характер. Научная инфраструктура — системы финансирования, публикаций и карьерного роста

— остается заточенной под узкие дисциплины. Междисциплинарные проекты требуют длительной выработки общего языка и проигрывают в конкурсах более предсказуемым дисциплинарным заявкам. Усугубляет проблему острый дефицит кадров-«интеграторов», способных совместить системное мышление, владение цифровыми инструментами и предметное знание.

Перспективы связаны с созданием новой исследовательской экосистемы. Ключевым направлением должно стать формирование платформ

«конвергентных исследований» на базе цифровых двойников сложных объектов. Такие платформы станут общей средой, где специалисты из разных областей работают с единой моделью, преодолевая разрозненность данных и методов.

Образовательная трансформация должна следовать «Т-образной» модели: глубокая предметная специализация дополняется обязательными модулями по системному анализу, сетевым наукам, визуализации и коллаборативным практикам. Это создаст поколение исследователей, готовых к междисциплинарному диалогу.

Таким образом, интеграция системного подхода требует не технологической модернизации, а культурно-институциональной революции. Успех определит способность науки отвечать на вызовы сложности через целостный синтез знаний, а не их ведомственную разобщенность.

Список источников

1. Разанов, Ф. И. Основы теории систем: учебное пособие для студентов всех направлений подготовки / Ф.И. Розанов. – Ульяновск: УлГТУ, 2024. – 239 с.

2. Жуков, А. О. Системный анализ. Часть 1 Философско- методологические аспекты: Учебное пособие / МЧС России. М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2022 168 с.

3. Берестова, В. С. ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ / В. С. Берестова, Л. А. Ибрагимова, Д. А. Чаузова. — Текст: непосредственный // Системный анализ в проектировании и управлении. — 2024. — № 6(75). — С. 1664-1668.

4. Лобанов, Н. С. О системном подходе в современной науке / Н. С. Лобанов. — Текст : непосредственный // Обучение и воспитание: методики и практики. — 2016. — № 6(75). — С. 7-12.

5. Основы теории систем и системного анализа . — Текст : электронный // skyeng : [сайт]. — URL: https://skyeng.ru/it- industry/analytics/sistemnyy-analiz-i-teoriya-sistem-osnovy-i-principy/

Сведения об авторах

Биджиева Анжела Арсеновна, студент, Северо-Кавказская Государственная Академия, Институт, Экономики и управления, г. Черкесск, Россия

Татаркулова Амина Абрековна, студент, Северо-Кавказская Государственная Академия, Институт, Экономики и управления, г. Черкесск, Россия

Научный руководитель:

Акбашева Диана Мухадиновна, к.э.н., доцент Кафедра «Бухгалтерский учет», Северо-Кавказская Государственная Академия, Институт Экономики и управления, г. Черкесск, Россия

Information about the authors

Bidzhieva Angela Arsenovna, students, Institute of Economics and Management, North Caucasus State Academy, Cherkessk, Russia

Tatarkulova Amina Abrekovna, students, North Caucasus State Academy, Institute of Economics and Management, Cherkessk, Russia

Scientific supervisor:

Akbasheva Diana Mukhadinovna, PhD**,** Associate Professor, Department of Accounting, North Caucasus State Academy, Institute of Economics and Management, Cherkessk, Russia

УДК 338.26
DOI 10.26118/2782-4586.2026.34.84.015

Игнатьев Станислав Валерьевич
Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации

Интенсификация мировой экономики: тенденции, закономерности, возможности

Аннотация. Проведенное исследование условий развития мировой экономики, связанных с опытом глобализации показало, что на фоне установившихся связей между национальными экономиками одним из основных источников роста на сегодняшний день является интенсификация, направленная на повышение эффективности производственной деятельности, производительности труда и инновационной активности. Показано, что глобализационные процессы мировой экономики в 21 веке были в значительной степени основаны на быстром развитии науки и технологий ввиду того, что распространение рыночной экономической системы было основано на растущем трансграничном разделении труда, которое проникает до уровня производственных цепочек на предприятиях разных стран.

Обосновано, что сложившиеся достоинства экономической глобализации и интенсификации мировой экономики в первую очередь используются развитыми странами, тогда как государства с развивающейся экономикой были не в полной мере включены в данный процесс и не использовали свои сравнительные преимущества. Тем не менее, даже с учетом внедрения передовых технологий и вливания иностранного капитала, сохраняющийся процесс глобализации создает для развивающихся стран огромные риски.

Выделены новые возможности роста и темпов его изменений в разных странах, которые связаны с развитием инфраструктуры в условиях переосмысления глобализации и новой нормальности. Установлено, что, несмотря на некоторые позитивные изменения, в России в целом для успешного интенсивного развития условия не сформированы, необходимо усиливать регулирующие воздействия со стороны государственных органов в отношении поддержки наукоемких производств, развития научно-исследовательской деятельности и расширения использования кластерных инициатив.

Ключевые слова: глобализация; межстрановые потоки капитала; трансграничная торговля; инновации; технологии.

Ignatiev Stanislav Valerievich
Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

Intensification of the world economy: trends, regularities, opportunities

Summary. The study of the conditions for global economic development related to the experience of globalization has shown that, against the backdrop of established links between national economies, one of the main sources of growth today is intensification aimed at increasing the efficiency of production activities, labor productivity, and innovative activity. It has been shown that the globalization processes of the world economy in the 21st century were largely based on the rapid development of science and technology, given that the spread of the market economic system was based on the growing cross-border division of labor, which penetrates to the level of production chains in enterprises in different countries.

It is argued that the established advantages of economic globalization and the intensification of the global economy are primarily used by developed countries, while developing countries have not been fully included in this process and have not used their comparative

advantages. Nevertheless, even with the introduction of advanced technologies and the inflow of foreign capital, the ongoing process of globalization poses enormous risks for developing countries.

New opportunities for growth and rates of change in different countries have been identified, which are linked to infrastructure development in the context of rethinking globalization and the new normal. It has been established that, despite some positive changes, conditions for successful intensive development have not been established in Russia, and it is necessary to strengthen regulatory measures by state authorities to support knowledge-intensive industries, develop research and development activities, and expand the use of cluster initiatives.

Keywords: globalization; cross-country capital flows; cross-border trade; innovation; technologies.

Постановка проблемы

На протяжении десятилетий мы могли наблюдать рост взаимозависимости мировой и национальных экономик как проявления экономической глобализации. Эта взаимозависимость укреплялась по мере интенсификации масштабов трансграничной торговли товарами и услугами, роста объемов движения капитала, стремительной диффузии технологий. Продолжающееся расширение и интеграция рыночных границ характеризовалась как необратимая тенденция мирового экономического развития в 21 веке [16]. Развитие науки и технологий значительно сократило стоимость транспорта и связи, что оказывало поддержку экономической глобализации [8].

Развитые страны уже вступили в эпоху экономики знаний [20], свойства которой начинают проникать и в развивающиеся страны (в частности, во многие трудоемкие отрасли), стимулируя глобальный характер конкуренции и повышенные требования к инновациям. В этой связи исследователи придерживаются точки зрения, что национальные экономики должны переходить на путь интенсивного развития, чтобы повысить свою конкурентоспособность на международном рынке [19; 22; 24; 1; 7].

Ситуация для развивающихся стран осложняется тем, что развитые страны имеют наибольший вес в определении правил международной торговли, движения капитала, рабочей силы и технологий, поскольку в этих государствах процессы интенсификации протекают уже длительное время. И хотя текущие «правила игры» в международной экономической деятельности благоприятно влияют на развитие глобальных цепочек создания стоимости и укрепление технологической взаимозависимости, их архитектура, как правило, устанавливается в условиях доминирования развитых стран.

Международные организации, в чьей компетенции находятся вопросы экономики и финансов, контролируемые США и другими западных государствами, активно задействовали и продолжают задействовать эти преимущества для продвижения процесса глобализации, одновременно используя все преимущества интенсивного развития, в то время как развивающиеся страны, в группе которых находится и Россия, не в полной мере использует собственные возможности. Поэтому актуальной становится задача поиска перспективных направлений экономического развития с учетом протекающих тенденций и сложившихся закономерностей [5].

Вместе с тем, в результате последних событий по децентрализации мировой геоэкономической арены активно проявляется роль стран БРИКС и ШОС, в частности России и Китая. В настоящее время, по мнению автора, происходит важнейший переходный период по перебалансировке влияния западного и восточного полушария.

Основная часть

Растущая международная конкуренция на мировом рынке повышает актуальность проблемы развития высокотехнологического потенциала страны и выбора приоритетных направлений интенсификации национальных экономик. Самыми динамичными секторами являются высокоинтенсивные, которые относятся к наиболее наукоемкой и технологически интенсивной сфере мировой экономики. Проведенная систематизация научных и

практических исследований в области интенсивного развития в контексте глобальной экономической интеграции с использованием общенаучных и специальных методов исследования показала, что интенсификация, основанная на знаниях, инновациях и человеческом капитале является основным фактором эффективного развития национальной и региональных экономик [2].

Полагаем, что наличие связи экономического роста с возрастающей важностью знаний и их превращением в отдельный фактор производства напрямую влияет на формирование конкурентоспособности экономики стран и повышение их производительности. При этом модель интенсивного развития национальной экономики превращается в концепцию «экономики знаний», поскольку научно-технические инновации являются лишь конечным результатом широкого спектра социально-экономических факторов, многие из которых формируются и действуют вне производственных мощностей, где внедряются инновации. То есть, инновации являются основой развития мировой экономики: компании воспринимают их как эффективный способ увеличения прибыли и выхода на новые сегменты рынка, тогда как правительства — как средство ускорения экономического роста за счет конкурентоспособности на мировых рынках [11].

Однако проблема экономической глобализации на данный момент идет в двух направлениях: с одной стороны гегемония западной части стран во главе с США направлена на увеличение разрыва между развитыми и развивающимися странами и выделение «особых полномочий» стран-лидеров по решению внешних и внутренних задач остальных стран; с другой – восточная часть с лидирование стран БРИКС и существенно иными целями и инструментами управления, ориентированный на равенство и экономический суверенитет стран. Логика такого разделения по принципам западного и восточного подхода уходит глубоко в корни формирования государственности и менталитета народов, истории развития таких стран.

Таким образом, новый баланс сил приводит ученых в позиции, что происходит переход к новой нормальности, в которой основополагающее значение имеет способность каждого государства использовать преимущества интенсификации экономики для роста конкурентоспособности и усиления геоэкономической и геополитической позиции [9].

Можно отметить, что особенности новой нормальности ставят перед нами новые вопросы:

1. Как и где найти глобальные возможности в новых условиях фрагментированного, относительно медленного глобального роста и экономического расхождения среди стран с формирующимся рынком?
2. Какие виды бизнес-моделей будут наиболее эффективными для производства и доставки товаров и услуг в глобальной экономике, которая децентрализована экономически и физически с точки зрения цепей поставок, но интегрируется в цифровой форме?
3. Какая философия и модель управления организацией помогут добиться успеха в новой глобализации?

То есть, необходим поиск новых возможностей роста. С учетом меняющейся экономической модели традиционная практика оценки рынков на основе подушевого дохода и уровня проникновения на рынок должна уступить место более нюансированному подходу. Глубокие структурные изменения, происходящие на развивающихся рынках, такие как переход от экспорта обрабатывающей промышленности к услугам и личное потребление в качестве главного экономического фактора, также могут указывать на большие новые возможности.

Многие экономисты считают, что возможности роста и темпы интенсификации в разных странах связаны с развитием инфраструктуры в условиях предшествовавших лет глобализации и новой нормальности [15; 17]. Рост транспортной связанности потребителей, устройств и машин создает сегменты рынка, выходящие за пределы страны. А рост

глобальных цифровых и транспортных платформ позволяет компаниям ориентироваться на эти сегменты без необходимости крупномасштабных операций в разных странах.

Всемирная торговая организация и Международный валютный фонд способствовали установлению общемировых «правил игры», при этом сильное влияние в процессе принятия решений на них оказывали именно развитые государства. Экономический рост мировой экономики и свобода торговли имеют приоритет над политикой, а многосторонность над националистическим давлением.

Тем не менее, за последние годы неоднократно подчеркивался рост неопределённости в отношении благотворности глобализации, желании как развитых, так и развивающихся стран переосмыслить свои приоритеты развития. Сдвиг этих приоритетов все чаще направляется в сторону повышения собственной автономии за счет снижения зависимости от других стран, стремления повысить занятость и производство в национальных границах [21, p. 7; 26, p. 28]. Меняющийся геополитический контекст и влияние цифровых технологий на бизнес-модели ставят под сомнение устоявшееся понимание глобализации. Можно выделить четыре основных геополитических сдвига [18; 13; 14].

Во-первых, укрепление протекционизма: с 2020 года по всему миру было введено порядка 18 000 дискриминационных торговых мер [25]. Global Trade Alert сообщает, что только за 2025 год число новых дискриминационных мер в глобальном масштабе составило 3794[2], что значительно превышает количество либерализационных инициатив (1349[3]). Тенденция укрепления протекционизма сохраняется на фоне торговых войн, введения импортных тарифов со стороны США и расширения санкционных режимов.

Во-вторых, смещается приоритет от соглашений многостороннего характера с общими правилами к двусторонним договорам, которые основаны на национальных интересах, в силу ослабления способности мультилатеральных организаций устанавливать и поддерживать эти правила [4].

В-третьих, многосторонние финансовые институты во главе с западными странами утрачивают свою роль в сфере трансграничных инвестиций и кредитования на фоне появления новых организаций, таких как Новый банк развития БРИКС, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций в Китае, Исламский банк развития, Евразийский банк развития.

В-четвертых, укрепление государственного капитализма. Это проявляется в расширении госсектора в экономике, активизации суверенных фондов и усилении прямого государственного субсидирования ключевых национальных отраслей промышленности.

Столь же глубокими являются структурные сдвиги в мировой экономике, которые связаны с информатизацией. Принято считать, что на это оказывают влияние следующие факторы:

Промышленность. Помимо повышения производительности на целых 30% и снижения затрат на рабочую силу, передовые цифровые производственные системы позволяют предприятиям изменять свое глобальное производство и производственные цепочки, делая возможным эксплуатацию меньших по масштабу, но более адаптивных производственных объектов по всему миру, находящихся ближе к потребителям, вместо концентрации производства на крупных заводах.

Цифровые платформы. Многие компании, такие как GE Aerospace/Vernova, а также такие компании, как Uber и Airbnb получают доступ к безграничным глобальным рынкам через свои платформы информационных технологий и экосистемы местных партнеров [6, с. 9]. Согласно данным UNCTAD, объем продаж на 35 крупнейших мировых платформах

[2] Global Trade Alert. Harmful Trade Policy Measures. URL: https://globaltradealert.org/threads/harmful-trade-interventions (дата обращения: 18.10.2025)

[3] Global Trade Alert. Liberalising Trade Policy Measures. URL: https://globaltradealert.org/threads/liberalizing-trade-measures (дата обращения: 18.10.2025)

электронной торговли вырос с 2,6 трлн долларов в 2019 году до более чем 4 трлн долларов в 2021 году. Также отмечается, что объем объявленных инвестиций в новые проекты в сфере цифровых услуг развивающихся стран вырос более чем в шесть раз: с $6 млрд в 2020 году до $37 млрд в 2024 году.

Прогнозируется, что мировой рынок цифровых платформ будет расти со среднегодовыми темпами в 11,22% (2026 — 2035 гг.), достигая 1471,4 млрд долларов к 2035 году.

Цифровые услуги. Достижения в области цифровых технологий и выстраивания цифровых платформ позволяют обеспечить быстрый рост трансграничных цифровых услуг, высокая добавленная стоимость которых становятся ключевым источником роста доходов для традиционных предприятий.

В совокупности эти геополитические и цифровые сдвиги перестраивают экономические, деловые и политические модели старой глобализационной структуры, порождая совершенно другую парадигму.

Кроме того, произошло выделение новых индустриальных стран-региональных кластеров, где за небольшой срок произошел качественный скачок экономики от отсталой к развитой (табл.1).

Таблица 1

Характеристики кластеров новых индустриальных стран

№ кластера	Наименование стран	Модель трансформации
1	Корея, Сингапур, Тайвань, Гонконг	Азиатская модель: развитие экспортноориентированной экономики на основе заимствованных технологий, при государственной поддержке
2	Аргентина, Бразилия, Мексика, Чили, Уругвай	Латиноамериканская модель: развитие импортоориентированной экономики на базе привлечения американских ТНК и ТНБ.
3	Малайзия, Таиланд, Индия, Кипр, Тунис, Турция, Индонезия;	Развитие экспортноориентированной экономики на основе заимствованных технологий, при государственной поддержке
4	Китай, Филиппины, Вьетнам.	Развитие экспортноориентированной экономики на основе заимствованных технологий, при государственной поддержке

Источник: составлено автором на основе анализа научной литературы: [8; 13]

В данных условиях становится необходимым проанализировать возможности России для интенсивного производства, повышения эффективности, расширения использования инноваций и новых технологий, благоприятной среды для развития реального сектора экономики. Согласно данным рейтинга Группы Всемирного банка «Ведение бизнеса» за 2020 г., в котором приводятся результаты агрегированных показателей, характеризующих возможности ведения бизнеса, Россия занимает более слабые позиции по целому ряду показателей в отношении как развитых, так и развивающихся стран, в том числе государств постсоветского пространства (см. рис. 1).

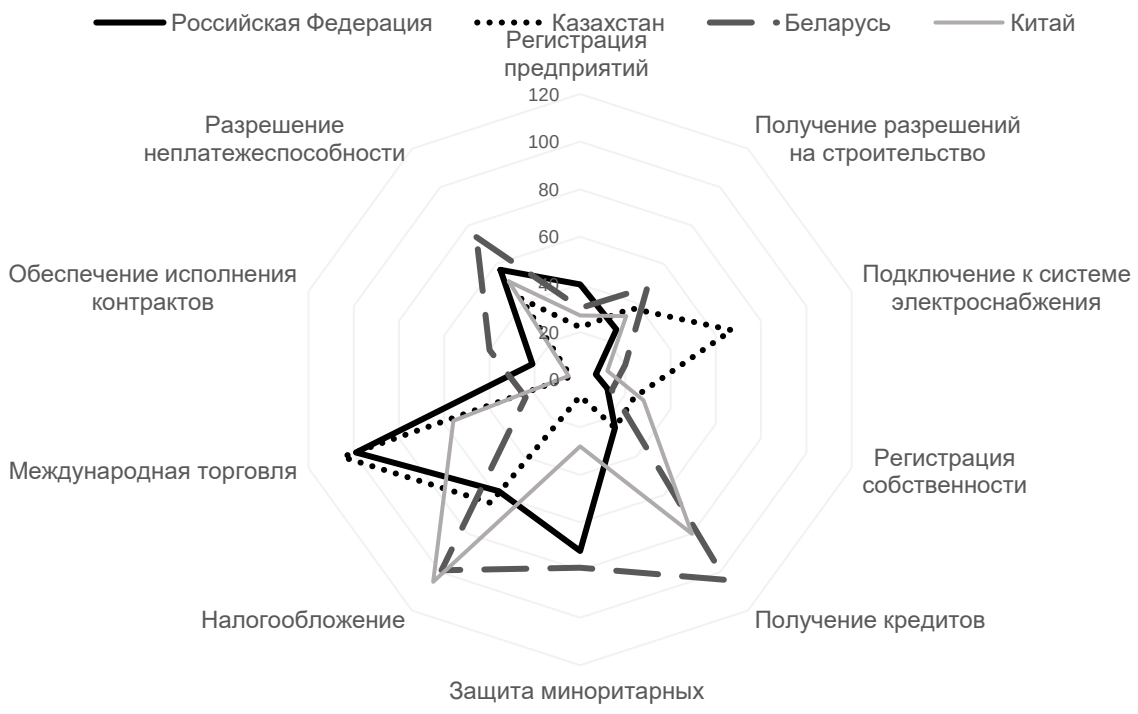


Рис. 1. Показатели рейтинга Ведения бизнеса для России, Казахстана, Белоруссии, Китая, место в рейтинге

Источник: по данным рейтинга «Ведение бизнеса». URL: https://archive.doingbusiness.org/en/rankings (дата обращения: 23.10.2025)

Анализ представленных в таблицах данных позволяет сделать вывод о том, что несмотря на некоторые позитивные изменения, в России в целом условия для успешного развития национальной экономики и международной торговли не сформированы, необходимо усиливать регулирующие воздействия, прежде всего, в направлении: упрощения торговых процедур; развития транспортной инфраструктуры; защиты инвесторов и пр. Кроме того, следует отметить, что по отдельным показателям Казахстан и Белоруссия опережает Россию.

Также, соглашаясь с В.Н. Волчковым [3], Л.В. Пригодой, В.А. Киселевой [12] о том, что производительность труда выступает одним из основополагающих факторов интенсификации экономики, следует отметить ее низкий уровень в России (см. рис. 2).

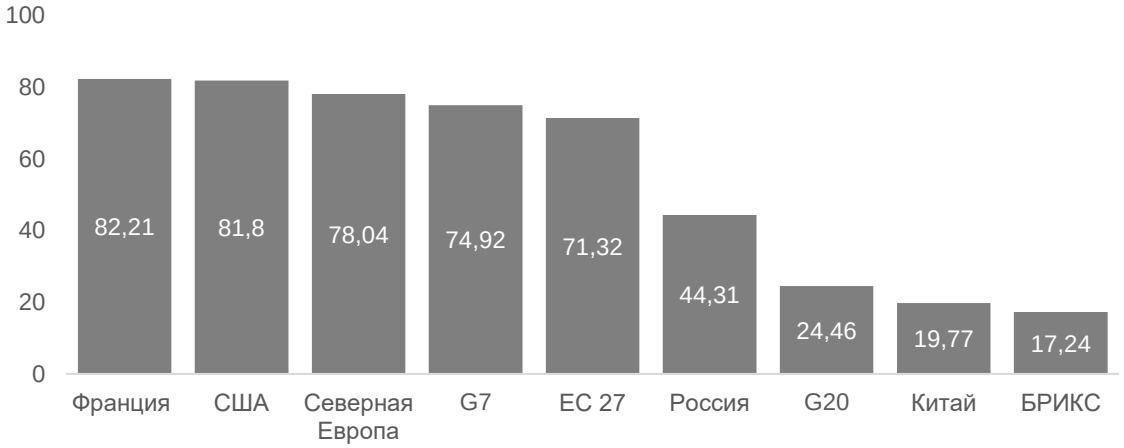


Рис. 2. Сравнение производительности труда в отдельных государствах, ВВП в ценах 2021 г., выраженный в международных долларах/час отработанного времени

Источник: по данным ILO Statistics on labour productivity. URL: https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity/ (дата обращения: 23.10.2025)

Как мы видим, хоть значение производительности труда в России превышает показатели по G20 и Китаю, большинство стран опережает нашу страну, причем наиболее развитые государства обладают показателями, которые больше российского в 1,6—1,8 раза.

Помимо этого, согласно статистическим данным производительность труда в России не растет высокими темпами (см. рис. 3).

Вместе с тем, на примере Китая мы видим практическую эффективность развития даже при невысоких значениях производительнсти труда с одновременно высоким уровнем населения и ростом численности, что обеспечивает ежегодное увеличение ВВП последние 30 лет в диапазоне 5—15% в разных периодах[4].

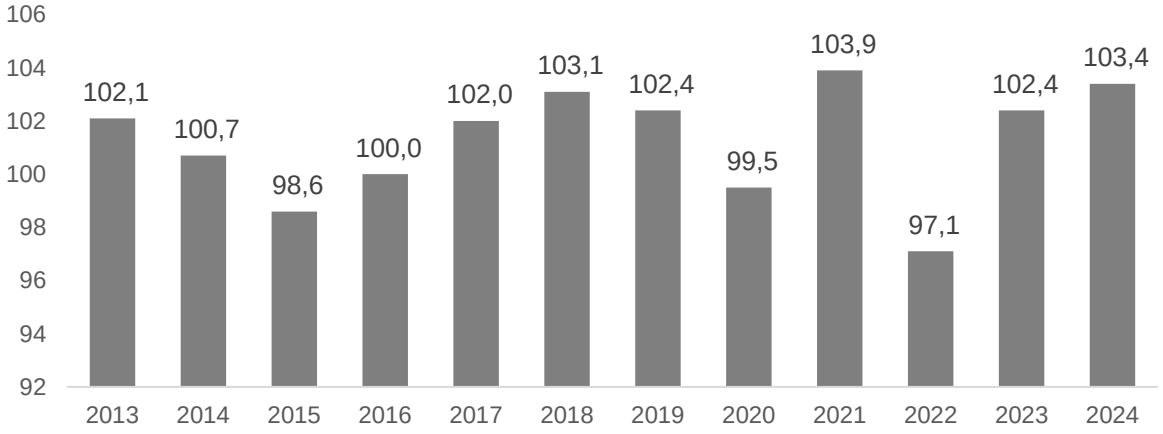


Рис. 3. Динамика индекса производительности труда, %
Источник: по данным Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: https://www.rosstat.gov.ru/folder/11186 (дата обращения: 21.10.2025)

Данные рисунка 3 демонстрируют непостоянство динамики производительности труда: так, в период с 2015 по 2018 гг. по данному показателю наблюдался прирост, однако внешние шоки очень заметно накладывают отпечаток на приведенные значения, что свидетельствует об ограничениях в процессе реализации интенсификации экономики.

Считаем, что помимо внутренних рисков экономическая глобализация также создает внешние угрозы для развивающихся государств. Анализируя макроэкономическую политику России, можно заметить проявление (в условиях открытой экономики) конфликта между внешнеэкономическим равновесием и внутренним экономическим равновесием, что ослабляет способность к макроэкономическому контролю и регулированию. Ввиду инноваций в области финансовых технологий, разрастанию объема финансовых активов и приватизации существенный объем международного оборотного капитала оказывает влияние на экономическую безопасность и финансовую стабильность российской экономики [10].

В целях предотвращения и ликвидации рисков, связанных с экономической глобализацией, в России следует принять следующие меры:

- Увеличивать меры государственной поддержки наукоемким производствам и высокотехнологичным отраслям промышленности.
- Расширять возможности научно-исследовательской сферы и углублять ее взаимосвязи с реальным сектором экономики.
- Увеличивать инвестиционные ресурсы для развития инфраструктурных проектов.
- Усилить реформирование экономической системы и скорректировать экономические отраслевые структуры.
- Обеспечить меры повышения населения, демографический рост.

[4] Всемирный банк. GDP growth (annual %) — China. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN ((дата обращения: 18.10.2025)

Кроме того, можно отметить, что недостаточный уровень организации глобального экономического регулирования и контроля, а также его отставание идет вразрез с быстрым развитием экономической глобализации. Фактически, все пытающаяся интегрироваться мировая экономика находится в свободном и дрейфующем состоянии. Такое свободное состояние во многом напоминает внутреннюю экономическую ситуацию развитых стран в 1930-х годах, когда экономические кризисы, распространившиеся по всему капиталистическому миру, породили кейнсианскую экономику и усилили вмешательство государства в экономические операции.

Считаем, что для России усиление государственного вмешательства в указанные выше направления позволит обеспечить реализацию интенсификации экономики. Для этого правительство должно укреплять свои фундаментальные функции по нескольким направлениям: защиту прав интеллектуальной собственности, обеспечение правового исполнения контрактов, развитие необходимой инфраструктуры и поддержание стабильной макроэкономической среды.

Государство должно способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности предприятий через механизмы стимулирования и сдерживания на микроэкономическом уровне. Для развития именно промышленных структур важным является стимулирование интенсивного научного и технологического развития, увеличение инвестиций в образование и развитие человеческого капитала.

Заключение

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы: в мировой экономике сегодня наблюдаются серьезные трансформационные процессы, связанные с изменением понимания глобализации и взаимозависимости национальных экономик, переориентацией на необходимость использования ИТ-решений и инноваций, повышения производительности труда и развития технологических и организационных изменений, которые приводят к повышению технической эффективности и экономическому росту, основанному на интенсификации.

Для удержания и улучшения позиций на мировых рынках и роста конкурентоспособности Россия должна определить направления устойчивой интенсификации, которые:

1) являются специфическими для производственных траекторий конкретной территории (региона);

2) обеспечивают адекватное представительство между участниками производственных цепочек по всем приоритетным отраслям экономики.

Роль государства в этом случае может быть направлена среди прочего на укрепление защиты интеллектуальной собственности, обеспечение развития инфраструктуры, регулированию макроэкономической ситуации, стимулирование научного, технологического и образовательного развития, повышение инвестиций в развитие человеческого капитала.

Список источников

1. Амоша А.И. Интенсификация экономики в условиях формирования развитых рыночных отношений // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. № 16. С. 72-76.

2. Ваганова О.В. Повышение эффективности управления инновационным производством с использованием элементов интенсификации // Вестник ВолГУ. Серия 10: Инновационная деятельность. 2011. № 5. С. 57-61.

3. Волчков В.Н. Производительность труда как ключевой фактор интенсификации экономики // Крымский научный вестник. 2015. № 5-1. С. 191-196.

4. Дронова О.Б., Козлова Ж.М. Состояние и тенденции развития зарубежных транснациональных корпораций // Экономические отношения. 2019. Том 9. № 2. С. 573-588.

5. Кардапольцев А.О. Инновационный потенциал Российской экономики // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. №12. С.265-267.

6. Кондратьев В.Б. Конец глобализации или новый этап? // Проблемы теории и практики управления. 2017. №12. С. 6-17.

7. Коновалова Ю.А., Алексеева Н.А. Факторы и показатели интенсификации производства // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2011. № 1. С.8-12.

8. Кузнецова С. Ю. Формирование стратегических альянсов компаний в условиях интенсификации развития реального сектора экономики // ПСЭ. 2011. № 4. С. 129-132.

9. Лукьянова А.В., Клепиков Д.Н. Национальные проблемы промышленного сектора экономики // Успехи в химии и химической технологии. 2015. № 5 (164). С. 61-63.

10. Павлов К.В. Анализ и использование инвестиций и инноваций интенсивного и экстенсивного типа в России // Вестник Института экономических исследований. 2016. № 3 (3). С. 5-13.

11. Павлов К.В., Митрофанова И.В. Оценка экономической эффективности интенсификации регионального производственного комплекса: новые подходы // Экономика и экологический менеджмент. 2016. № 2. С. 24-37.

12. Пригода Л.В., Киселева В.А. Проблемы, сдерживающие рост производительности труда // Новые технологии. 2015. № 4. С. 122-129.

13. Сапегина О.П. Кластеры как инициаторы инновационных процессов в экономике региона // Теория и практика общественного развития. 2014. № 4. С. 193-195.

14. Солдатикова Н.И. Инновации как фактор обеспечения устойчивого экономического роста // Вестник ЧелГУ. 2015. № 8 (363). С. 63-70.

15. Соловьева О.А. Сможет ли Россия встать на рельсы интенсивного пути экономического развития? // ПСЭ. 2015. № 2 (54). С. 117-120.

16. Харрод Р.К. Теории экономической динамики. Новые выводы экономической теории и их применение в экономической политике / Классики кейнсианства: в 2-х т. М.: Экономика, 1997. Т.1, С. 39-194.

17. Хлынин Э.В. Обеспечение экономической безопасности реального сектора экономики в результате интенсификация процесса воспроизводства основного капитала // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2016. № 4-1. С. 278-286.

18. European Central Bank (2015). Understanding the Weakness in World Trade // Economic Bulletin. Vol. 3. Pp. 33-42.

19. Baldwin R. (2011). Trade and Industrialization after Globalization, 2nd Unbundling: How Building and Joining a Supply Chain are Different and Why It Matters. NBER, Cambridge, MA. — Working Paper, No. 17716.

20. Drucker P. (1969). The Age of Discontinuity. London, Heinemann. 370 p.

21. IMF (2023). Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism. SDN/2023/001. ISBN 979-8-40022-904-6. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2023/english/sdnea2023001.pdf (accessed 21.10.2025).

22. Mittelman J.H. (1996). Rethinking the "New Regionalism" in the Context of Globalization. Global Governance. Vol. 2. Pp. 189-213.

23. OECD (2017). OECD Data Explorer. URL: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV (accessed 20.10.2025).

24. Saeger S. (1997). Globalization and de-industrialization: Myth and reality in the OECD. Weltwirshaftliches Archiv. Vol. 133 (4). Pp. 579-607.

25. UNCTAD (2026). Global trade update. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2025d11_en.pdf (дата обращения: 18.10.2025).

26. WTO (2023). World Trade Report 2023. ISBN 978-92-870-7410-2. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf (accessed 21.10.2025).

Сведения об авторах

Игнатьев Станислав Валерьевич, канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры Глобальной энергетической политики и энергетической безопасности, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва, Россия
ORCID: 0000-0002-8855-1362

Information about the authors

Ignatiev Stanislav Valerievich Candidate of Economics.PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global Energy Policy and Energy Security, Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation", Moscow, Russia

УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2026.43.42.016

Никогосян Амалия Наириевна
Самарский государственный экономический университет

Особенности корпоративного управления и участие в ESG-деятельности

Аннотация. Данная статья вносит вклад в развитие литературы по корпоративному управлению и ESG, представляя собой углубленный обзор, комплексный анализ существующих результатов. Цель данного исследования – провести всесторонний анализ литературы и изучить взаимосвязь между характеристиками корпоративного управления и вовлеченностью компаний в экологическую, социальную и управленческую деятельность (ESG). На основе изученной литературы в статье предлагаются следующие тематические направления: характеристики совета директоров, структура собственности и их влияние на участие компании в ESG-деятельности; характеристики генерального директора и их влияние на участие компании в ESG-деятельности; корпоративное управление и ESG как источники прозрачности и легитимности; внутреннее обеспечение участия компании в ESG-деятельности; гендерное разнообразие и участие компании в ESG-деятельности.

Ключевые слова: организация, корпоративное управление, совет директоров, ESG-деятельность, участие компании в ESG-деятельности.

Nikogosyan Amalia Nairievna
Samara State University of Economics

Features of corporate management and participation in ESG activities

Annotation. This article contributes to the development of the literature on corporate governance and ESG by providing an in-depth review and a comprehensive analysis of existing results. The purpose of this study is to conduct a comprehensive literature analysis and study the relationship between the characteristics of corporate governance and the involvement of companies in environmental, social and managerial activities (ESG). Based on the literature studied, the article suggests the following thematic areas: characteristics of the board of directors, ownership structure and their impact on the company's participation in ESG activities; characteristics of the CEO and their impact on the company's participation in ESG activities; corporate governance and ESG as sources of transparency and legitimacy; internal support for the company's participation in ESG activities; gender diversity and the company's participation in ESG activities.

Keywords: organization, corporate management, board of directors, ESG activities, company participation in ESG activities.

Введение. Механизмы корпоративного управления играют важнейшую роль в выполнении стратегических, контрольных и консультативных функций, а также в обеспечении доступа компании к ценной информации. Практика корпоративного управления включает в себя различные виды деятельности и нормативные акты, призванные обеспечить соответствие компаний установленным кодексам и процедурам с учетом как законодательства страны, в которой зарегистрирована компания, так и внутренних организационных процедур. В последние годы наметилась тенденция к использованию механизмов корпоративного управления для контроля за более широким спектром бизнес-операций, в том числе за их влиянием на окружающую среду и общество. Состав советов директоров корпораций, структура собственности и наличие корпоративных комитетов вызывают значительный интерес в научной литературе из-за их

влияния на участие компаний в деятельности по обеспечению устойчивого развития и практику раскрытия нефинансовой информации.

Концепции механизмов корпоративного управления и участия компаний в экологической, социальной и управленческой деятельности (ESG) призваны помочь компаниям найти баланс между прибыльной деятельностью и соблюдением этических норм. Из-за различных факторов, таких как экологическое законодательство, активизация акционеров и растущий спрос на экологичные продукты и услуги, компаниям приходится менять свои стратегии и увеличивать инвестиции в ESG-практики. В контексте устойчивого развития участие в ESG-деятельности означает способность компании добиваться долгосрочного успеха и прибыльности, учитывая аспекты ESG в своей деятельности, что помогает сохранять конкурентное преимущество.

Возросшее давление со стороны заинтересованных сторон и общества в целом усилило вовлеченность компаний в раскрытие нефинансовой информации и повышение эффективности деятельности, что сделало роль корпоративной социальной ответственности еще более важно. В последние годы исследователи уделяют большое внимание взаимосвязи между характеристиками корпоративной социальной ответственности компании и ее вовлеченностью в ESG-деятельность.

Результаты. Корпоративное управление в ESG (экологическое, социальное и управленческое управление) предполагает интеграцию устойчивого развития в основные стратегии. Это требует надзора на уровне совета директоров, прозрачной отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами для создания долгосрочной ценности и управления рисками [2].

Особенности корпоративного управления, основанного на ESG, представлены на рисунке 1.

Надзор и подотчетность Совета директоров

- Совет директоров несет прямую ответственность за контроль за стратегией ESG, часто создавая специальные комитеты по устойчивому развитию.

Прозрачность и отчетность

- Компании должны предоставлять точную, последовательную и проверенную третьей стороной информацию о ESG, чтобы соответствовать нормативным требованиям (например, CSRD/SECR) и спросу инвесторов.

Стратегическая интеграция

- ESG встроена в бизнес-модель, что соответствует общим корпоративным целям, а не является отдельным, второстепенным видом деятельности.

Согласование стимулов

- Привязка вознаграждения руководителей к показателям эффективности ESG является растущей тенденцией для обеспечения подотчетности руководства.

Управление рисками

- Заблаговременное выявление и смягчение экологических рисков и социальных рисков

Рисунок 1 – Особенности корпоративного управления, основанного на ESG

В ряде исследований изучалась взаимосвязь между различными характеристиками совета директоров и структуры собственности и вовлеченностью компании в деятельность в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Исследования, посвященные размеру совета директоров и его влиянию на участие в ESG-инициативах, представляют две противоположные точки зрения. Согласно одной из них, небольшие советы директоров способствуют достижению консенсуса, снижая агентские проблемы, а согласно другой, более крупные советы директоров, обладающие разнообразным опытом, эффективнее решают проблемы заинтересованных сторон. Увеличение числа членов совета директоров положительно влияет на раскрытие информации в области устойчивого развития, поскольку способствует конструктивному обсуждению вопросов корпоративной социальной ответственности и повышает спрос на более активное участие в этой сфере. Однако в некоторых исследованиях утверждается, что в отношении вовлеченности компании в сферу устойчивого развития целесообразнее анализировать не количество, а качество членов совета директоров, поскольку высокое качество совета директоров и структуры собственности может снизить проблему информационной асимметрии и способствовать более прозрачному и подотчетному раскрытию информации.

Существует положительная связь между независимостью совета директоров и вовлеченностью в деятельность в области корпоративной социальной ответственности. В компаниях с большим количеством независимых директоров и иностранным капиталом реже возникают конфликты между акционерами и руководством. Они лучше защищают интересы миноритарных акционеров и повышают социальную эффективность компаний в глобальном масштабе [8].

Совет директоров с обширными связями позволяет его членам получать доступ к ценным ресурсам, которыми располагают их социальные и профессиональные связи. Эти ресурсы, доступные благодаря прямым и косвенным профессиональным связям, усиливают конкурентные преимущества компаний в удовлетворении требований заинтересованных сторон, не связанных с инвестициями, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

В ряде исследований также рассматривается взаимосвязь между характеристиками собственности и вовлеченностью компании в деятельность в области устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления. Иностранное владение положительно влияет на раскрытие информации о корпоративной социальной ответственности. Это позволяет предположить, что раскрытие такой информации может служить стратегией легитимизации для компаний с иностранным капиталом. В меньшем количестве исследований рассматривались и другие факторы владения, такие как управленческая собственность, институциональная собственность и семейная собственность [4]. Управленческая собственность может в меньшей степени обеспечивать подотчётность перед заинтересованными сторонами, что приводит к нерешительности при выделении средств на инициативы, связанные с корпоративной социальной ответственностью, поскольку менеджеры могут опасаться, что их доля в прибыли уменьшится.

Опыт директоров играет решающую роль во внедрении принципов устойчивого развития в организациях. Менеджеры с финансовым опытом обладают необходимыми знаниями о финансовых последствиях раскрытия информации о корпоративной социальной ответственности. Менеджеры твердо убеждены, что компании могут добиться долгосрочных результатов, раскрывая информацию о своей социально ответственной деятельности. Финансовая компетентность является важным качеством совета директоров, способствующим повышению финансовых и нефинансовых показателей за счет более подробного раскрытия информации о корпоративной социальной ответственности [3].

Личные качества руководителей, в частности их уверенность в себе, влияют на корпоративную политику, в том числе и на участие в деятельности в области

корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Компании, возглавляемые более уверенными в себе руководителями, склонны реализовывать меньше инициатив в области корпоративной социальной ответственности. Таким образом, уверенность генерального директора в себе может быть обратно пропорциональна уровню корпоративной социальной ответственности в компании.

Данные о взаимосвязи между совмещением должностей генерального директора и председателя совета директоров и вовлеченностью в деятельность в области устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления, свидетельствуют о неоднозначных результатах. Совмещение должностей генерального директора и председателя совета директоров одним лицом приводит к концентрации власти в одних руках, что негативно сказывается на раскрытии нефинансовой информации и соблюдении принципов устойчивого развития, социальной ответственности и корпоративного управления компаниями.

Полноценное раскрытие информации об экологических аспектах деятельности компании повысит доверие к ней, поможет инвесторам точно оценить подверженность компании рискам и скорректировать свою инвестиционную стратегию и портфель. Соблюдая эти критерии и предоставляя исчерпывающую и достоверную информацию об экологических аспектах деятельности, компании могут повысить прозрачность, снизить риски и привлечь инвесторов, для которых устойчивое развитие является приоритетом.

Механизмы корпоративного управления играют важнейшую роль в укреплении доверия между акционерами и обеспечении справедливого отношения ко всем заинтересованным сторонам. Корпоративное управление способствует созданию прочной основы для внедрения принципов устойчивого развития в организации, поощряя прозрачность, подотчётность и этичное поведение. Кроме того, эффективное корпоративное управление может помочь компании внедрить надёжные структуры и процессы управления, которые положительно скажутся на её конкурентных преимуществах [11]. Такие характеристики корпоративного управления, как независимость совета директоров, структура собственности, разнообразие в совете директоров и гендерное разнообразие, определяют уровень экологической эффективности компании. Эффективные механизмы корпоративного управления также необходимы для внедрения и развития передовых экологических практик.

Поскольку отчетность об устойчивом развитии все чаще подвергается критике из-за недостаточной прозрачности, подтверждение участия компании в практиках ESG повышает доверие к информации о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии, предоставляемой заинтересованным сторонам. Учитывая, что отчетность в области устойчивого развития имеет решающее значение для решения проблем, связанных с изменением климата, и перехода к низкоуглеродной экономике, крайне важно, чтобы компании отчитывались о выбросах парниковых газов и энергопотреблении. Повышенный интерес к устойчивым инвестициям в последние годы также привел к росту спроса на качественную отчетность и раскрытие информации о корпоративной социальной ответственности и экологической, социальной и управленческой деятельности.

Функция внутреннего аудита может осуществляться с помощью различных механизмов, таких как комитет по аудиту, собственный отдел внутреннего контроля, эффективный совет директоров, привлечение независимых директоров в состав совета директоров и институциональных инвесторов.

Помимо внутреннего аудита, повысить качество корпоративных отчетов об устойчивом развитии может создание экологического комитета при совете директоров. Этот комитет может сосредоточиться на экологических показателях и контролировать внедрение принципов устойчивого развития в организации. Кроме того, назначение директора по устойчивому развитию в состав руководящего состава может способствовать интеграции принципов устойчивого развития в процесс принятия стратегических решений

и повседневную деятельность [7]. Внешнюю проверку могут проводить профессиональные бухгалтеры и сторонние консультанты. Отчеты аудиторов могут рассматриваться заинтересованными сторонами как важный фактор, обеспечивающий точность и полноту отчетности, а также способствующий снижению затрат и уменьшению информационной асимметрии.

Выводы. Основная цель этой статьи – четко обозначить ключевые темы и тенденции, выявленные в ходе исследований взаимосвязи между характеристиками корпоративной социальной ответственности и вовлеченностью компаний в деятельность в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Опираясь на институциональную теорию, мы также доказываем, что различные типы собственности могут влиять на участие компании в ESG-инициативах. Можно сказать, что, во-первых, компаниям следует диверсифицировать состав совета директоров, включив в него членов с широким спектром навыков, опыта и точек зрения, что позволит более эффективно разрабатывать и реализовывать ESG-стратегию компании. Во-вторых, адаптация ESG-стратегий к различным формам собственности может привести к более устойчивым результатам. Приняв во внимание эти рекомендации, компании смогут улучшить свои показатели в области ESG, внести вклад в устойчивое развитие и получить конкурентное преимущество на рынке, ориентированном на устойчивое развитие. В-третьих, регулирующие органы и законодатели могли бы использовать результаты этого исследования для разработки политики, направленной на внедрение принципов устойчивого развития, уделяя особое внимание необходимости прозрачности и взаимодействия между различными типами компаний.

Список источников

1. Алиев О. М., Джабраилов З. Р. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ //Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – №. 8 (178). – С. 22.

2. Бобылев С. Н., Волосатова А. А., Скобелев Д. О. Социально-экологическая ответственность, корпоративное управление и наилучшие доступные технологии: оценка эффективности инвестиций //Экономика устойчивого развития. – 2022. – №. 4 (52). – С. 12.

3. Булавко О.А., Никогосян А.Н. Прибыль как один из механизмов управления устойчивым развитием предприятий нефтегазовой отрасли на примере ООО "РН-УЧЕТ" / О.А. Булавко, А.Н. Никогосян. - Проблемы развития предприятий: теория и практика, 2024. - С. 87-91.

4. Дрокин В. О. Корпоративное управление и корпоративный контроль в холдинговых структурах //INTERNATIONAL LAW JOURNAL. – 2022. – С. 172.

5. Кравцова О. С., Марьевская Н. Г. Корпоративное управление в условиях ESG-факторов: интеграция экологии, социальной ответственности и управления в стратегию компании //Конкурс лучших студенческих работ: сборник статей XXIII. – 2025. – С. 29.

6. Луценко С. И. Имплементация устойчивого развития в корпоративное управление //Экономическое правосудие на Дальнем Востоке России Учредители: Арбитражный суд Дальневосточного округа. – 2025. – №. 1. – С. 73-83.

7. Лядская А. В., Прохорова В. А. ESG-компонент «Корпоративное управление»: опыт и тенденции //Компетентность. – 2025. – №. 3. – С. 47-56.

8. Минько Л. В. Корпоративное управление в системе обеспечения экономической безопасности регионального предприятия //Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. – 2025. – №. 4. – С. 253-259.

9. Остаев Г. Я. и др. Корпоративное управление финансовым потенциалом //Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 17. – №. 1. – С. 65.

10. Петрова К. С. Корпоративное управление в контексте ESG //Инновации и инвестиции. – 2022. – №. 7. – С. 48-52.

11. Щербаков М. В. Корпоративное управление как механизм реализации принципа добросовестности в отношениях между акционерами и менеджментом компаний //Вопросы российского и международного права. – 2025. – Т. 15. – №. 2А. – С. 33-49.

Сведения об авторе

Никогосян Амалия Наириевна, аспирант, Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия

Научный руководитель

Булавко Ольга Александровна, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет, г. Самара, Россия

Nikogosyan Amalia Nairievna, Postgraduate Student, Samara State University of Economics, Samara, Russia

Scientific supervisor

Bulavko Olga Aleksandrovna, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics, Samara, Russia

УДК 339.138
DOI 10.26118/2782-4586.2026.41.12.017

Суслов Евгений Юрьевич
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Зелинский Александр Александрович
Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики

Эволюция и современные проблемы позиционирования предприятий: стратегический, маркетинговый и коммуникационный подходы

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена трансформацией концепции позиционирования от рекламного приема к междисциплинарной категории при сохранении терминологических противоречий в литературе. Цель работы — систематизация теоретических подходов к позиционированию предприятий и выявление направлений развития методологии. Методологическую базу составил сравнительный анализ трудов Дж. Траута, Э. Райса и современных авторов. В результате выделены три ключевые трактовки позиционирования (ментальная, стратегическая, дискурсивная), определена комплементарность аналитических инструментов (матрицы, карты восприятия, сегментация). Установлены нерешенные проблемы: отсутствие интегративных моделей, статичность подходов и недостаточная адаптация к регулируемым рынкам и малому бизнесу. Обоснована необходимость перехода к динамическому позиционированию.

Ключевые слова: позиционирование предприятий, маркетинговые стратегии, бренд-менеджмент, дискурсивные стратегии, неопределенность среды, динамическое позиционирование.

Suslov Evgeniy Yurievich
North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Zelinskiy Aleksandr Aleksandrovich
Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics

The Evolution and Current Issues of Enterprise Positioning: Strategic, Marketing, and Communication Approaches

Abstract. The relevance of this study stems from the transformation of the positioning concept from an advertising technique into an interdisciplinary category, despite persistent terminological contradictions in the literature. The aim of this work is to systematize theoretical approaches to enterprise positioning and identify directions for methodological development. The methodological basis is a comparative analysis of the works of J. Trout, A. Ries, and contemporary authors. The study identifies three key interpretations of positioning (mental, strategic, and discursive) and demonstrates the complementarity of analytical tools (matrices, perceptual maps, segmentation). Unresolved problems are identified: the lack of integrative models, the static nature of current approaches, and insufficient adaptation to regulated markets and small businesses. The necessity of a transition to dynamic positioning is substantiated.

Keywords: enterprise positioning, marketing strategies, brand management, discursive strategies, market uncertainty, dynamic positioning, perceptual mapping.

Категория позиционирования, введённая в научный оборот Дж. Траутом и Э. Райсом в начале 1970-х годов, за полвека своего существования прошла путь от узкоспециализированного рекламного приёма до многомерной междисциплинарной

концепции, интегрирующей стратегический менеджмент, маркетинг, психологию потребительского поведения, лингвистику и теорию коммуникации. Вместе с тем, несмотря на обилие публикаций, в литературе сохраняется ряд противоречий: отсутствует единое определение позиционирования, неоднозначно соотносятся позиционирование продукта и позиционирование бренда, дискуссионным остаётся вопрос о границах применимости классических аналитических моделей в условиях нарастающей неопределённости. Цель настоящего обзора — систематизировать основные подходы к позиционированию предприятий, выявить точки согласия и расхождения авторов, определить нерешённые проблемы и предложить направления их решения.

Анализ литературы показывает, что исследователи вкладывают в понятие «позиционирование» существенно различающееся содержание, что порождает терминологическую неоднозначность и затрудняет сопоставление результатов. Можно выделить как минимум три устойчивые трактовки.

Позиционирование как ментальная конструкция восходит к основоположникам концепции — Дж. Трауту и Э. Райсу, определявшим его как «операцию на сознании потенциальных покупателей» [12]. В этой логике позиционирование не является свойством самого продукта, а представляет собой восприятие, формируемое в сознании потребителя. Данную линию развивает Д.И. Пастревич, определяя позиционирование как «совокупность ценностей и ожиданий, которые компания выстраивает в сознании потребителей для создания уникальной идентичности бренда» [7], а также М.О. Журавлева, опирающаяся на определение Дж. Арнотта: «обдуманный, проактивный и повторяющийся процесс определения, измерения, модификации и мониторинга восприятия потребителями объекта, который подвергается маркетинговому воздействию» [3].

Позиционирование как стратегический выбор акцентирует не когнитивную, а управленческую природу категории. Е.А. Яковенко, вслед за Г. Минцбергом, рассматривает позиционирование как одну из пяти составляющих стратегии предприятия («5П»), определяя его как «определение места предприятия на рынке» в координатах конкурентных стратегий М. Портера [13]. Д.А. Данилов усиливает этот ракурс, помещая стратегическое позиционирование бизнеса в контекст различных видов неопределённости и обосновывая, что выбор позиции есть управленческое решение в условиях неполной информации [1].

Позиционирование как дискурсивная практика представляет наиболее молодое направление. Л.В. Селезнева и А.Г. Жукова рассматривают позиционирование как категорию, которая одновременно предшествует формированию дискурса и проявляется в дискурсе, актуализируя позицию и точку зрения субъекта [9]. А.А. Осокин и Х. Цзинь развивают этот подход, квалифицируя позиционирование как «коммуникативное воздействие, направленное на сознание принимающей стороны», и одновременно как «манипулятивное явление, реализация которого происходит посредством влияния на связи, имеющиеся в сознании индивида» [6].

Сопоставление трёх подходов обнаруживает не столько противоречие, сколько различие фокуса: ментальная трактовка фиксирует результат (образ в сознании потребителя), стратегическая — процесс принятия решения субъектом управления, дискурсивная — механизм коммуникативной реализации этого решения. По нашему мнению, интегративное определение должно объединять все три уровня: позиционирование — это управленческий процесс формирования целевого восприятия предприятия (бренда, продукта) в сознании стейкхолдеров, реализуемый посредством стратегического выбора конкурентной позиции и её коммуникативного закрепления через дискурсивные, визуальные и поведенческие практики.

Особую концептуальную трудность вызывает демаркация между позиционированием продукта и позиционированием бренда. По аргументации А.С. Некрасовой, позиционирование продукта ориентировано на формирование восприятия конкретного продукта потребителями в сравнении с конкурентными аналогами, акцентируя

внимание на его отличительных характеристиках и конкурентных преимуществах, в то время как позиционирование бренда предполагает конструирование уникального и привлекательного образа бренда в целом [5]. К.А. Ерунова, Е.А. Леськова и Е.А. Комиссарова дополняют это разграничение, описывая две модели позиционирования бренда — азиатскую (акцент на стиле и имидже производителя) и западную (ориентация на продвижение линейки товаров) [2].

А.С. Некрасова формулирует важный вывод: позиционирование продукта и бренда не являются взаимоисключающими стратегиями — напротив, они дополняют друг друга, и их согласованная реализация усиливает суммарный эффект [5]. Д.И. Пастревич также отмечает, что позиционирование бренда должно быть согласовано с миссией компании и являться системным и долгосрочным [7].

На наш взгляд, разграничение «продукт — бренд» носит скорее аналитический, нежели практический характер: в реальной деятельности предприятия обе составляющие неразрывно переплетены, а попытка позиционировать продукт вне рамок бренда (или наоборот) создаёт когнитивный диссонанс у потребителя и снижает эффективность коммуникации.

Определение места предприятия в конкурентной среде требует формализованного инструментария. В научной литературе последовательно обозначается триада ключевых матричных моделей: матрица BCG, матрица Ансоффа и матрица McKinsey. Е.А. Яковенко, опираясь на кейс предприятия жилищно-коммунального хозяйства, обосновывает предпочтительность матрицы McKinsey для анализа компаний, оперирующих на специфицированных рынках: ее преимущество заключается в применении весовых коэффициентов при формировании модели и в учете тенденций эволюции отрасли [13]. По результатам анализа шести критериев конкурентоспособности и восьми критериев привлекательности рынка автор позиционирует предприятие в зоне «высокая привлекательность — средняя конкурентоспособность», что диктует стратегию реинвестирования прибыли в развитие новых направлений [13].

Р.Р. Толстяков и С.А. Татаринцев обращают внимание на иную группу инструментов — карты позиционирования — и выявляют три существенных недостатка традиционных методик их построения: замещение исследования потребителя экспертной оценкой, отсутствие количественной оценки позиций атрибутов в заданной системе координат и отсутствие инструментов анализа полученной информации [11]. Авторы предлагают альтернативную методику на основе факторного анализа (метод главных компонент с вращением Varimax), позволяющую сводить множество атрибутов к двум макрофакторам и наносить на единый график как бренды, так и их характеристики. На примере восьми радиобрендов показано, что первый макрофактор агрегировал эмоциональные и имиджевые атрибуты, а второй — качественные, что обеспечивает одновременный анализ в нескольких измерениях [11].

М.А. Пашоликов дополняет арсенал инструментов, описывая критерии сегментации на промышленных рынках B2B (отраслевой, географический, масштабный признаки, степень проникновения), и обосновывает, что успешная сегментация является необходимой предпосылкой позиционирования: без чёткого определения целевых сегментов выбор конкурентной позиции лишается фундамента [8].

Сопоставление подходов обнаруживает закономерность: матричные модели (Мак-Кинси, БКГ, Ансоффа) отвечают на вопрос «где мы находимся и куда двигаться», карты позиционирования — на вопрос «как нас воспринимают относительно конкурентов», а процедуры сегментации — на вопрос «для кого мы позиционируемся». Эти три инструмента не альтернативны, а комплементарны; их последовательное применение (сегментация → карта позиционирования → матричный анализ) позволяет сформировать целостную картину рыночного положения предприятия. Вместе с тем ни один из авторов не предлагает интегральной модели, объединяющей все три уровня анализа в единый алгоритм, что является нерешённой методической проблемой.

Критическим вопросом, на который указывают несколько исследователей, является проблема субъективности аналитических оценок. Р.Р. Толстяков и С.А. Татаринцев прямо фиксируют, что в традиционных картах позиционирования «исследование потребителя замещается экспертной оценкой», что снижает достоверность результатов [11]. М.А. Пашоликов подчёркивает роль цифровизации маркетинговых бизнес-процессов в обеспечении достоверности исследований [8]. Е.А. Яковенко при построении матрицы Мак-Кинси использует критерии, которые, при всей их содержательной обоснованности, оценены экспертно, без указания на методику верификации [13].

Таким образом, решение данной проблемы лежит на пересечении двух направлений: расширение эмпирической базы за счёт массовых потребительских опросов и цифровых данных (что предлагают Пашоликов и Толстяков с Татаринцевым), и применение методов снижения размерности данных (факторный анализ, кластерный анализ), позволяющих перейти от субъективных экспертных шкал к статистически обоснованным оценкам. Переход к следующему аспекту.

Выбор рыночной позиции неотделим от выбора конкурентной стратегии. Три базовые стратегии М. Портера — лидерство по затратам, дифференциация, фокусирование — составляют «каркас», на который нанизывается весь последующий стратегический анализ. Е.А. Яковенко детально раскрывает содержание каждой из стратегий и показывает, что для предприятия сферы ТКО, функционирующего на слабонасыщенном рынке с высокой привлекательностью, наиболее релевантна стратегия развития продукта (услуги) в рамках концентрированного роста [13]. К.А. Ерунова, Е.А. Леськова и Е.А. Комиссарова, ссылаясь на Дж. Траута и Э. Райса, предлагают иную типологию — лидерство, последователь, репозиционирование — и дополняют её четырьмя стратегическими методами «маркетинговой войны» (оборонительная, наступательная, фланговая и партизанская) [2].

Д.И. Пастревич систематизирует стратегии иначе, выделяя позиционирование по атрибуту, по выгоде (рациональной или эмоциональной), ценовое, конкурентное, по потребителю и по условиям использования [7]. М.О. Журавлева конкретизирует факторы выбора стратегии для малого бизнеса, выделяя восемь ключевых факторов: от позиционирования конкурентов и портрета целевого покупателя до ценовой категории и временного горизонта [3].

Множественность типологий стратегий позиционирования свидетельствует не о разнобое, а о многоуровневости феномена. Типология Портера оперирует на уровне отрасли (макроуровень), типология Траута — Райса — на уровне конкурентного маневрирования (мезоуровень), типология Пастревич — на уровне коммуникационного послания (микроуровень). Каждый уровень отвечает на свой вопрос: «какую позицию занять в отрасли?» → «как действовать относительно конкурентов?» → «какой аргумент предъявить потребителю?». Для формирования целостной стратегии позиционирования необходимо последовательное движение от макроуровня к микроуровню, однако в рассмотренных работах такая интеграция уровней, как правило, отсутствует.

Несколько авторов подчёркивают критическую роль миссии предприятия как фундамента позиционирования. Е.А. Яковенко фиксирует, что исследуемое предприятие «не располагает никакой сформированной и документально закреплённой стратегией развития, концепцией или миссией» — и это обстоятельство квалифицируется как ключевое препятствие для позиционирования [13]. Е.М. Кобозева и Р.Е. Филимонов развивают эту мысль, показывая, что отсутствие проработанного стратегического направления ведёт к неясному позиционированию, которое отражается как во взаимодействии с клиентами, так и в отношениях с персоналом: «путаные объяснения от скучающих и равнодушных работников» прямо противоположны целевому коммуникационному эффекту [5]. О.В. Семенова подтверждает эту позицию примерами IKEA, Яндекс и Canon, демонстрирующими, что ясная миссия формирует «комфортную среду» взаимодействия производителя и потребителя [10].

Данное согласие авторов позволяет сформулировать принцип: позиционирование невозможно без миссии, поскольку именно миссия задаёт ценностные координаты, относительно которых определяется позиция. Предприятие без миссии может занимать рыночную долю, но не может иметь осознанной рыночной позиции. Этот тезис особенно актуален для российских предприятий, значительная часть которых, по данным исследований, по-прежнему не располагает документально закреплённой стратегией развития.

Позиция, определённая на стратегическом уровне, нуждается в трансляции целевым аудиториям — и здесь возникает вопрос «как сказать», неразрывно связанный с вопросом «что сказать». Е.М. Кобозева и Р.Е. Филимонов предлагают нарративную модель трансляции, основанную на методе StoryBrand Д. Миллера: компания выстраивает коммуникацию по сценарию «Человек в беде», где клиент является главным действующим лицом (героем), а компания — проводником, помогающим преодолеть проблему [4]. Семиэтапный алгоритм последовательно ведёт потребителя от осознания проблемы (на трёх уровнях — внешнем, внутреннем и философском) через формирование доверия к решению и, в конечном счёте, к трансформации жизни после приобретения продукта [4].

О.В. Семенова описывает инструментальную сторону коммуникации, классифицируя методы продвижения на ATL (медийные), BTL (стимулирование, акции, вебинары) и TTL (цифровые — SMM, контент-маркетинг, мобильные приложения) и иллюстрируя их на примерах «Додо Пицца» (интерактив с клиентом — «конструктор пиццы»), «Тинькофф» и «Кинопоиск» (подкасты), «Библиотека ароматов» (коллаборации с культурными институциями) [10].

Рассмотренные подходы описывают разные стороны одного процесса: первый отвечает на вопрос «какую историю рассказать», второй — «через какой канал». Их синтез позволяет сформулировать двумерную модель коммуникационного позиционирования: содержание нарратива × канал трансляции. Однако в рассмотренных работах эта интеграция не проведена, что представляет собой перспективное направление для исследований.

На ещё более глубоком уровне коммуникационное позиционирование исследуется в работах, рассматривающих его как дискурсивную стратегию. Л.В. Селезнева и А.Г. Жукова разграничивают позицию субъекта (статическая категория, остающаяся неизменной длительное время) и точку зрения (динамическая категория, проявляющаяся в конкретных речевых актах), выявляют три основные позиции субъекта дискурса — «лидер», «пропонент», «оппонент» — и описывают семантические механизмы их реализации (директивные высказывания, констативы, комиссивы, таксономические предикаты) [9]. А.А. Осокин и Х. Цзинь добавляют к этому разграничение дискурсивной практики (речевая деятельность, реализуемая по требованиям конкретного типа дискурса) и дискурсивной стратегии (план, осуществляемый посредством дискурса), что позволяет операционализировать понятие «коммуникационное позиционирование» на лингвистическом уровне [6].

Практическое значение этих работ состоит в том, что они переводят интуитивные представления маркетологов о «тоне коммуникации» и «голосе бренда» в терминологию, допускающую анализ и проектирование. Например, анализ PR-текстов ПАО «Газпром» и ГМК «Норильский никель», показывает, что стратегия формирования доверия реализуется посредством конкретных лингвистических средств, которые могут быть осознанно выбраны и воспроизведены [9].

По нашему мнению, дискурсивный подход обогащает теорию позиционирования, обнаруживая механизм, посредством которого стратегический выбор (макроуровень) трансформируется в конкретное высказывание (микроуровень). Вместе с тем данное направление пока слабо интегрировано с маркетинговой и менеджериальной литературой, что создаёт разрыв между лингвистическим анализом позиционирования и управленческой практикой. Переход к следующему аспекту.

Все описанные выше модели и инструменты имплицитно предполагают определённую степень прогнозируемости рыночной среды. Д.А. Данилов ставит под вопрос эту предпосылку, системно анализируя разновидности неопределённости, влияющей на стратегическое позиционирование бизнеса: «внешнюю (экономическая нестабильность, политические изменения, технологические риски), внутреннюю (нечёткие стратегии и организационные процессы), проектную (неопределённость в результатах управления проектами) и социокультурную (разнообразие культур и ценностей среди сотрудников)» [1]. Автор обнаруживает парадокс: высокотехнологичные инструменты, создаваемые для преодоления неопределённости, одновременно порождают новые детерминанты, также требующие идентификации и анализа [1].

Ряд авторов, хотя и не посвящают неопределённости специальных разделов, косвенно фиксируют её проявления: указывая на необходимость учёта «рисков влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций)» в критериях привлекательности рынка [13]; либо описывая феномен «сопротивления изменениям» у потребителей и необходимость побуждения к действию через модель «Искушение страхом» [4].

Д.А. Данилов последовательно анализирует неопределённость через призму нескольких фундаментальных теорий: теории вероятности (правила Вальда, Сэвиджа, Гурвица), теории множеств (проблема одновременной принадлежности к «универсальным» и «пустым» множествам), теории нечётких множеств Лотфи Задэ (градуированная степень принадлежности) и теории игр (неизвестность решений других игроков) [1]. Автор формулирует принципиально важный для теории позиционирования вывод: в случае невозможности бинарной оценки параметров внешней среды организация вынуждена маневрировать в пределах приемлемого диапазона значений, что приводит к реализации управленческих решений с временной задержкой — на фоне уже радикальных трансформаций условий (характеристики флуктуации и инерционности) [1].

Перед теорией позиционирования возникает фундаментальный вопрос: как может быть устойчивой рыночная позиция в неустойчивой среде? Классические модели (матрица Мак-Кинси, типология Портера, карты позиционирования) исходят из допущения о достаточной стабильности параметров среды на горизонте стратегического планирования. Если это допущение нарушено, результаты анализа становятся условными. Вместе с тем Данилов справедливо отмечает, что отказ от стратегического горизонта планирования нецелесообразен: «вероятность рационального решения, хотя и близка к нулю, всё же больше нуля» [1]. Нам представляется, что разрешение этого противоречия лежит в переходе от статического позиционирования (фиксация позиции) к динамическому (непрерывная адаптация позиции), что предполагает встраивание механизмов мониторинга и быстрого реагирования в саму стратегию позиционирования — по аналогии с типологией поведения Р. Майлза и К. Сноу (разведчик, защитник, реализатор, реакционер) [13].

Проведенное исследование показывает, что проблематика позиционирования предприятий на рынке является зрелым, но далеко не исчерпанным направлением исследований. Его зрелость подтверждается наличием устойчивого понятийного аппарата (при всей его многозначности), разветвлённой типологии стратегий и разнообразного аналитического инструментария. Его ограниченность обусловлена тремя обстоятельствами: во-первых, стремительными изменениями среды, обесценивающими статические модели; во-вторых, выходом проблематики позиционирования за пределы маркетинговой парадигмы в смежные дисциплины (лингвистика, теория коммуникации, когнитивная психология), что порождает потребность в междисциплинарном синтезе; в-третьих, практическим дефицитом стратегий позиционирования у значительной части российских предприятий, что делает теоретические разработки особенно востребованными.

Для решения обозначенных проблем представляются перспективными: разработка интегративной модели позиционирования, объединяющей стратегический, маркетинговый и коммуникационный уровни; переход от статического к динамическому

позиционированию с использованием инструментов мониторинга в реальном времени; адаптация методического аппарата к специфике регулируемых рынков и малого бизнеса; и формирование системы количественных метрик эффективности позиционирования.

Список источников

1. Данилов, Д.А. Разновидности неопределённости в параллели стратегического позиционирования бизнеса / Д.А. Данилов // Транспортное дело России. – 2023. – № 4. – С. 117–122.
2. Ерунова, К.А. Позиционирование бренда / К.А. Ерунова, Е.А. Лескова, Е.А. Комиссарова // Юность и Знания – Гарантия Успеха – 2022: сборник научных статей. – 2022. – Т. 1. – С. 78–80.
3. Журавлева, М.О. Факторы позиционирования малого бизнеса / М.О. Журавлева // Научные труды НГЛУ им. Н.А. Добролюбова. – Нижний Новгород, 2022.
4. Кобозева, Е.М. Основы успешного позиционирования товара (услуги) / Е.М. Кобозева, Р.Е. Филимонов // Вестник Адыгейского государственного университета, серия «Экономика». – 2024. – Вып. 2(340). – С. 143–150.
5. Некрасова, А.С. Роль позиционирования продукта и позиционирования бренда в маркетинговых стратегиях / А.С. Некрасова // Маркетинг и логистика: теория и практика: сборник научных статей. – 2024. – С. 276–279.
6. Осокин, А.А. Позиционирование как дискурсивная стратегия / А.А. Осокин, Х. Цзинь // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. – 2022. – Т. 27. – № 3. – С. 567–572.
7. Пастревич, Д.И. Позиционирование бренда как основа успешной коммуникационной стратегии / Д.И. Пастревич // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 3(31). – С. 33–39.
8. Пашоликов, М.А. Сегментирование и позиционирование на рынках B2B / М.А. Пашоликов // Современные вопросы устойчивого развития общества в эпоху трансформационных процессов: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – 2023. – С. 143–148.
9. Селезнева, Л.В. Позиционирование в PR-дискурсе: позиция и точка зрения / Л.В. Селезнева, А.Г. Жукова // Верхневолжский филологический вестник. – 2022. – № 2(29). – С. 61–70.
10. Семенова, О.В. Важность позиционирования бренда и актуальные методы продвижения бренда организации / О.В. Семенова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. – № 2. – С. 155–163.
11. Толстяков, Р.Р. Визуализация карты позиционирования товаров на основе факторного анализа / Р.Р. Толстяков, С.А. Татаринцев // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 2(88). – С. 127–138.
12. Траут, Дж. Позиционирование. Битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2017. – 272 с.
13. Яковенко, Е.А. Позиционирование предприятия на рынке и стратегии развития и расширения его деятельности / Е.А. Яковенко // Молодёжная наука: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – М.: МЦНС «Наука и Просвещение», 2023. – С. 61–64.

Сведения об авторах

Суслов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Зелинский Александр Александрович, аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

Zelinskiy Aleksandr Aleksandrovich, Postgraduate Student, Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint Petersburg, Russia

УДК 005.5:004.94
DOI 10.26118/2782-4586.2026.36.68.018

Аристова И.Ю.
Бендерский политехнический институт
ГОУ «ПГУ им .Т.Г. Шевченко»
Федорова Т.А.
Бендерский политехнический институт
ГОУ «ПГУ им .Т.Г. Шевченко»
Жадаев Д.С.
Бендерский политехнический институт
ГОУ «ПГУ им .Т.Г. Шевченко»

Математическое моделирование и информационные технологии как основа современных систем управления

Аннотация. В статье рассматривается роль математического моделирования и информационных технологий в построении и функционировании современных организационных и технических систем управления. Показано, что математические модели обеспечивают формализацию целей, ограничений и критериев эффективности управления, а информационные технологии создают инструментальную среду для их практической реализации. Исследуется взаимосвязь между теоретическими моделями и их прикладным использованием в задачах управления качеством и поддержки принятия решений. В результате проведённого анализа обоснована роль вероятностных и статистических методов, а также управления знаниями в повышении устойчивости и обоснованности управленческих решений. Показано, что интеграция математического аппарата и информационных технологий обеспечивает переход от описательных моделей к функционирующим информационно-аналитическим системам, повышающим устойчивость и эффективность организаций.

Ключевые слова: математическое моделирование, информационные технологии, организационные и технические системы, системы управления, управление знаниями, поддержка принятия решений.

Aristova I.Yu.
Bendery Polytechnic Institute
State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University
Fedorova T.A.
Bendery Polytechnic Institute
State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University
Zhadaev D.S.
Bendery Polytechnic Institute
State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University

Mathematical Modeling and Information Technologies as the Basis of Modern Management Systems

Abstract. The article examines the role of mathematical modeling and information technologies in the development and functioning of modern management systems for organizational and technical objects. It is shown that mathematical models provide formalization of management goals, constraints, and performance criteria, while information technologies create an instrumental environment for their practical implementation. The relationship between theoretical models and their applied use in quality management and decision support tasks is analyzed. As a result, the significance of probabilistic and statistical methods, as well as knowledge management, in improving the sustainability and justification of managerial decisions is

substantiated. It is demonstrated that the integration of mathematical tools and information technologies enables the transition from descriptive models to functioning information-analytical systems that enhance organizational sustainability and efficiency.

Keywords: mathematical modeling, information technologies, organizational and technical systems, management systems, knowledge management, decision support.

Современные организационные системы, к которым относятся промышленные предприятия, энергокомпании, образовательные и научные учреждения, характеризуются высокой сложностью, динамичностью и значительными объёмами обрабатываемых данных. Управление такими системами требует перехода от интуитивных и эмпирических методов к научно обоснованным подходам, базирующимся на точных расчётах и комплексном анализе информации.

Вместе с тем, многие технологические и бизнес-процессы вследствие своей сложности, слабой формализуемости и неопределённости исходных данных не могут быть описаны математическим аппаратом в приемлемом объёме или в допустимое время. Данное обстоятельство связано с онтологическими ограничениями сложности объекта управления, что подчёркивается в ряде исследований по управлению сложными системами [1, 4]. В этих условиях задачи управления сложными объектами во многом решаются на основе накопленного опыта руководителя — лица, принимающего решение (ЛПР). Используемые ЛПР методы носят приближённый характер и опираются на профессиональные знания и интуитивные представления о функционировании системы [2, 12]. В условиях оперативного управления режимами энергосистем, это связано с жестким ограничением времени для принятия решения, а при прогнозировании перспективных режимов и проектировании развития энергосистем – с неопределенностью и неоднозначностью исходной информации, например данных о перспективных нагрузках энергосистемы [4].

Актуальность исследования обусловлена усложнением современных организационных и технических систем, ростом объёмов обрабатываемой информации и необходимостью принятия управленческих решений в условиях нестабильной внутренней и внешней среды организаций и предприятий Приднестровского региона. При этом цифровизация экономики, промышленности и образования требует интеграции математического моделирования, современных информационных технологий, аналитики данных и интеллектуальных систем принятия решений в единый методологический подход. Данный подход позволит сформировать необходимый аналитический фундамент, который позволит не только описывать сложные процессы, но и прогнозировать их развитие, оптимизировать управленческие решения и повышать общую эффективность системы [3, 4].

Целью данной статьи является анализ и синтез подходов к применению математических методов и информационных технологий как комплексного методологического подхода для построения современных систем управления в организационных и технических системах, с учётом исследований в смежных прикладных областях.

Методологической основой исследования является системный подход и теория управления организационными системами, в рамках которых управление рассматривается как процесс целенаправленного воздействия на динамическую систему при наличии ограничений и неопределённости внешней среды [5, 6]. Такой подход позволяет объединить математическое моделирование и информационные технологии в единый замкнутый контур управления.

Математика, прежде всего, в формах математического моделирования, теории вероятностей и математической статистики, выступает фундаментальной основой для построения объективных методов оценки качества, эффективности и устойчивости систем управления. При этом математическая модель представляет собой формализованное

описание объекта или процесса с использованием математического аппарата. В контексте управления организационными системами такие модели позволяют:

● формализовать знания о системе, выделяя существенные взаимосвязи и параметры;

● проводить вычислительные эксперименты и оценивать последствия тех или иных управленческих решений без риска для реальной системы;

● оптимизировать параметры функционирования, находя наилучшие значения ключевых показателей при заданных ограничениях.

В работах [7, 8] показано, что качество продукции и процессов в машиностроении не может рассматриваться исключительно как формальное соответствие нормативным требованиям. Напротив, качество является вероятностной характеристикой, формируемой под воздействием множества случайных и слабо детерминированных факторов на протяжении всего жизненного цикла изделия. В этой связи, предложенная вероятностная математическая модель количественной оценки качества крупных электрических машин, позволяет перейти от субъективных экспертных оценок к формализованному измерению уровня качества с использованием теории вероятностей и статистики [7]. Можно отметить, что данный поход принципиально расширяет возможности систем управления, так как позволяет интегрировать результаты измерений, испытаний и эксплуатационных наблюдений в единую аналитическую модель. При этом, математическое моделирование становится связующим элементом между первичными данными и управленческими решениями, обеспечивая воспроизводимость, сопоставимость и обоснованность принимаемых решений.

В рамках исследования используется общепринятая в теории управления организационными системами математическая постановка задачи управления, основанная на представлении системы в виде вектора состояния, управляемого посредством целевой функции и системы ограничений [5, 6].

С позиции теории управления организационными системами, функционирование организации может быть представлено в виде динамической системы с обратной связью. Состояние системы в дискретный момент времени k описывается вектором состояния (1):

, (1)

где x_{ik} - параметры состояния системы, характеризующие ключевые аспекты деятельности системы (производственные, экономические, качественные, ресурсные или иные показатели);

n — размерность пространства состояний;

k — дискретный временной индекс.

Управляющее воздействие задаётся вектором (2), который отражает совокупность управленческих решений:

(2)

где - управляемый параметр, характеризующий конкретное управленческое воздействие на систему (например, объём выпуска, распределение ресурсов, величина бюджета, корректирующие мероприятия, изменение режимов работы и др.);

m - размерность пространства управлений;

Динамика системы описывается уравнением перехода (3):

, (3)

где G - оператор динамики системы;

ξ_k, - вектор возмущающих факторов внешней и внутренней среды.

Функция $G(\cdot)$ может быть представлена в виде:

- системы уравнений;
- имитационной модели;
- алгоритмической процедуры;
- интеллектуальной модели (например, на основе машинного обучения).

Цель управления формализуется с помощью целевой функции (4):

(4)

где - функция, отображающая выбранные критерии эффективности управления;

T - горизонт планирования, в пределах которого оцениваются последствия управленческих воздействий на состояние системы .

Задача управления решается при выполнении ограничений (5):

$u_k \in U$, $x_k \in X$, (5)

где U и X — допустимые области управлений и состояний системы [6].

Таким образом, математическое моделирование обеспечивает формализацию управленческой задачи, а информационные технологии — её вычислительную реализацию.

Развитие информационных технологий выступает необходимым условием практической реализации математических моделей управления. В исследованиях [2, 3] подчеркивается, что, без внедрения цифровых инструментов сбора, хранения и обработки данных, математические модели остаются теоретическими и не применимыми в реальных системах управления [4].

Именно информационные системы позволят аккумулировать большие массивы разнородных данных, формировать базы знаний и обеспечивать их применение в процессах управления, а также организационных и технических системах. Особое значение в этом контексте приобретает управление знаниями, как встроенный элемент современных систем управления [12]. В работе [9] обоснована идея о том, что знания персонала, результаты анализа несоответствий и накопленный управленческий опыт представляют собой особый вид нематериального актива, который подлежит систематизации, измерению и управлению. Таким образом управления знаниями превращается в базовый инструмент повышения зрелости и адаптивности любой сложной системы.

Развитие данных идей в контексте управления сложными организационными и техническими системами представлено в ряде исследований, в которых математическое моделирование, системный анализ и информационные технологии рассматриваются как методологическая основа построения интеллектуальных систем поддержки принятия управленческих решений. Так, в работе [3] отмечается, что управление такими сложными системами, как энергосистема, связано с формированием управляющих воздействий, направленных на изменение траектории динамики системы в пространстве допустимых состояний. Реализация данного подхода требует использования математических моделей, адекватно описывающих поведение системы и влияние управляющих факторов. В связи с этим в исследовании [3] предложена классификация интеллектуальных систем поддержки принятия управленческих решений, а также разработаны концептуальная и даталогическая модели базы данных, обеспечивающие практическую реализацию математического аппарата в виде ИТ-архитектуры системы управления.

На основе проведенного анализа, можно выделить общую парадигму построения современных систем управления, включающую три взаимосвязанных этапа:

- на первом этапе осуществляется формализация предметной области посредством построения математических и информационных моделей, включая вероятностные модели оценки качества, ER-модели данных и диаграммы потоков данных;
- второй этап связан с разработкой алгоритмического ядра системы, обеспечивающего расчёт количественных показателей качества, прогнозирование состояний системы и формирование логики принятия управленческих решений;
- на третьем этапе результаты моделирования и алгоритмической обработки реализуются в виде информационно-аналитической системы поддержки принятия решений, обеспечивающей сбор данных, выполнение расчётов и предоставление управленческой информации пользователю.

Современная система управления организацией, основанная на этой парадигме, представляет собой единую информационно-аналитическую платформу. Она аккумулирует данные всех подразделений, использует комплекс математических моделей для их анализа (от статистических до имитационных и оптимизационных) и предоставляет менеджеру

(оператору, диспетчеру) инструменты для стратегического и оперативного управления, будь то контроль качества продукции или управление режимами энергосистемы.

Представленная на рис. 1 концептуальная схема единой платформы управления современной организационной системой иллюстрирует реализацию замкнутого контура управления, в рамках которого математическое моделирование и информационные технологии функционируют как взаимодополняющие элементы единого информационно-аналитического пространства.

Рис.1. Концептуальная схема единой платформы управления современной организационной системой

Данная схема соответствует методологии управления в организационных системах и может быть использована при решении научных и прикладных задач, связанных с разработкой, моделированием и внедрением информационно-аналитических и интеллектуальных систем управления сложными организационно-техническими системами.

Проведённый анализ подтверждает, что использование математического моделирования обеспечивает формализацию целей, критериев и ограничений управления, тогда как информационные технологии создают условия для их практической реализации за счёт автоматизации расчётов и организации обратной связи. Реализация данного подхода позволяет перейти от описательных представлений к функционирующим информационно-аналитическим платформам, повышающим обоснованность управленческих решений, адаптивность и устойчивость систем управления.

Особую практическую значимость данный подход приобретает для организаций и предприятий Приднестровского региона, функционирующих в условиях ограниченных ресурсов, высокой неопределённости внешней среды и необходимости повышения эффективности управленческих решений на основе анализа данных и накопленных знаний.

Список источников

1. Грибков Андрей Армович, Зеленский Александр Александрович Управление сложными системами: ключевые характеристики и онтологическое ограничение сложности объекта управления // Общество: философия, история, культура. 2025. №11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-slozhnymi-sistemami-klyuchevye-harakteristiki-i-ontologicheskoe-ogranichenie-slozhnosti-obekta-upravleniya (дата обращения: 06.02.2026).

2. Жадаев, Д. С. Математическая модель интеллектуальной системы поддержки принятия управленческих решений в энергосистемах / Д. С. Жадаев // Эргодизайн. – 2023. – № 1(19). – С. 13-20. – DOI 10.30987/2658-4026-2023-1-13-20. – EDN DESNIH.

3. Жадаев, Д. С. Модели и функции интеллектуальной системы поддержки принятия управленческих решений в энергосистемах / Д. С. Жадаев // Автоматизация и

моделирование в проектировании и управлении. – 2023. – № 4(22). – С. 55-63. – DOI 10.30987/2658-6436-2023-4-55-63. – EDN ZOJOWG.

4. Жадаев, Д. С. Модели описания и оценок эффективности принятия решений в энергосистемах как организационных системах / Д. С. Жадаев // Актуальные вопросы развития естественных и технических наук : Материалы XXX Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 20 ноября 2023 года. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью "Ставропольское издательство "Параграф", 2023. – С. 108-111. – EDN JQZXPQ.

5. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: Монография / Г.Б. Клейнер. Предисловие академика В.Л. Макарова. – Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2021. – 746 с.

6. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. 4-е изд., испр. и дополн. – М.: ЛЕНАНД, 2022. – 500 с.

7. Федорова, Т. А. Вероятностная математическая модель количественной оценки качества крупных электрических машин в контексте управления знаниями / Т. А. Федорова // Обеспечение и повышение качества изделий машиностроения и авиакосмической техники: материалы Международной научно-технической конференции. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2020. – С. 415-419.

8. Федорова, Т. А. Взаимосвязь анализа действующей системы менеджмента качества и анализа состояния производства / Т. А. Федорова, В. Н. Радченко // Технологии и реинжиниринг наземных транспортно-технологических комплексов: Сборник статей. – Тирасполь: Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко, 2025. – С. 50-56. – EDN GMQJGO.

9. Федорова, Т. А. Взаимосвязь инструментов управления качеством и менеджмента знаний / Т. А. Федорова, Т. Ю. Баева // Colloquium-Journal. – 2019. – № 9-2(33). – С. 21. – EDN ZIRGDR.

10. Федорова, Т. А. Система менеджмента качества предприятий как совокупность взаимосвязанных процессов / Т. А. Федорова // Закономерности взаимодействия технических устройств и человека в технических и антропогенно-измененных системах: Материалы международной научно-практической конференции, Брянск, 25 апреля 2016 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2016. – С. 87-92. – EDN WENQIL.

11. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. — Geneva : International Organization for Standardization, 2015.

12. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. — New York : Oxford University Press, 1995. — 304 p. — DOI: 10.1016/0024-6301(96)81509-3.

Сведения об авторах

Аристова И.Ю., преподаватель, кафедры общеобразовательных и гуманитарных наук Бендерского политехнического института, ГОУ «ПГУ им.Т.Г. Шевченко», Бендеры, Приднестровье

Федорова Т.А., старший преподаватель, кафедры транспортно-технологических машин и комплексов, ГОУ «ПГУ им.Т.Г. Шевченко», Бендеры, Приднестровье

Жадаев Д.С., старший преподаватель, кафедры эксплуатация транспортного электрооборудования и техническое обслуживание автомобилей ГОУ «ПГУ им .Т.Г. Шевченко», Бендеры, Приднестровье

Information about the authors

Aristova I.Yu., Lecturer, Department of General Education and Humanities, Bendery Polytechnic Institute State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University”, Bendery, Pridnestrovie.

Fedorova T.A., Senior Lecturer, Department of Transport-Technological Machines and Complexes, Bendery Polytechnic Institute State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University”, Bendery, Pridnestrovie.
Zhadaev D.S., Senior Lecturer, Department of of Operation of Transport Electrical Equipment and Vehicle Maintenance, Bendery Polytechnic Institute State Educational Institution “T.G. Shevchenko Pridnestrovian State University”, Bendery, Pridnestrovie.

УДК 332
DOI 10.26118/2782-4586.2026.34.47.019

Глубокова Людмила Геннадьевна
Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского
Доменко Юрий Юрьевич
Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского
Чередниченко Валентина Фёдоровна
Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского

Экономические показатели устойчивого развития Арктики

Аннотация. Экономические показатели устойчивого развития Арктики играют ключевую роль в оценке состояния и перспектив развития региона. Данное исследование фокусируется на таких аспектах, как экономическая активность, валовой региональный продукт, уровень занятости, развитие инфраструктуры, объём инвестиций в основной капитал и других показателях в динамике за 2020-2023 годы в разрезе территорий, входящих в Арктическую зону РФ. Также рассматриваются основные критические задачи, касающиеся политики в области окружающей среды и развития, которые вытекают из концепции устойчивого развития. Проводится анализ роли деятельности по охране окружающей среды в устойчивом развитии Арктики, включая изучение влияния состояния окружающей среды на отток населения из отдельных районов. В статье особое внимание уделяется оценке экономических показателей устойчивого развития Арктической зоны РФ в контексте Целей устойчивого развития, принятых в 2015 году Организацией Объединённых Наций.

Ключевые слова: устойчивое развитие, Арктика, цели устойчивого развития, экономические показатели.

Glubokova Lyudmila Gennadievna
Fedorovsky Polar State University
Domenko Yuri Yurievich
Fedorovsky Polar State University
Cherednichenko Valentina Fyodorovna
Fedorovsky Polar State University

Economic indicators of sustainable development in the Arctic

Annotation. Economic indicators of the sustainable development of the Arctic play a key role in assessing the state and prospects of the region's development. This study focuses on such aspects as economic activity, gross regional product, employment level, infrastructure development, investment in fixed assets and other indicators in dynamics over the years 2020-2023 in the context of the territories included in the Arctic zone of the Russian Federation. The main critical tasks related to environmental and development policy, which follow from the concept of sustainable development, are also considered. The role of environmental protection activities in the sustainable development of the Arctic is analyzed, including the study of the impact of the state of the environment on the outflow of population from certain areas. The article pays special attention to the assessment of economic indicators of the sustainable development of the Arctic zone of the Russian Federation in the context of the Sustainable Development Goals adopted in 2015 by the United Nations.

Keywords: sustainable development, Arctic, sustainable development goals, economic indicators.

Цель исследования – рассмотреть состояние устойчивого развития Арктики и определить факторы, влияющие на него.

Методы исследования: аналитические методы (анализ показателей устойчивого развития Арктики), а также метод сравнения, индукции и дедукции.

Материалы для исследования: статистические и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики.

Развитие концепции устойчивого развития принято отсчитывать с Доклада Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее» или «Доклад Брундтланд» (1987).

В данном докладе была сформирована концепция устойчивого развития, которое представляет собой развитие, удовлетворяющее потребностям настоящего времени, при этом не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Устойчивое развитие является процессом изменений, в котором эксплуатация ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технологического развития и учрежденческие изменения находятся в гармонии, повышают ценность текущего и будущего потенциала с целью удовлетворения человеческих потребностей и стремлений [1].

На рисунке 1 представлены основные критические задачи, касающиеся политики в области окружающей среды и развития, которые вытекают из концепции устойчивого развития.

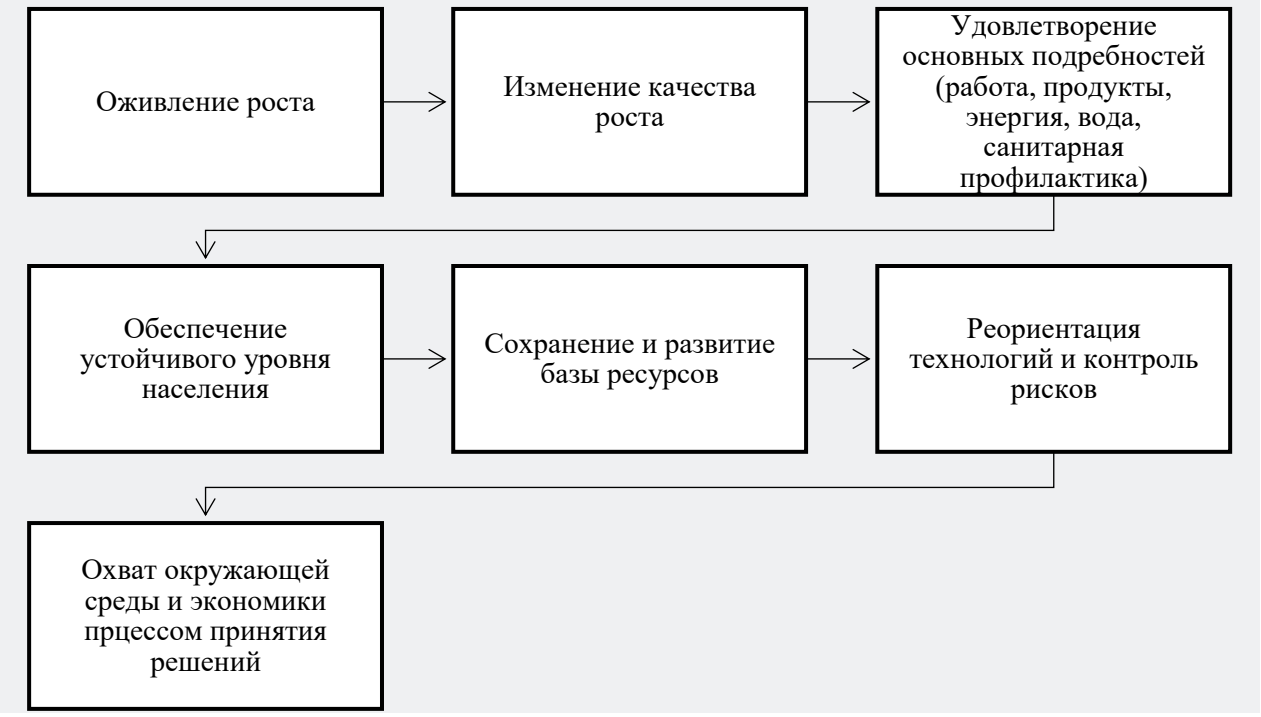


Рисунок 1 – Критические задачи политики в области окружающей среды и развития, вытекающие из концепции устойчивого развития

Представленные критические задачи в концепции устойчивого развития, провозглашенные еще в XX веке, имеют актуальность и на сегодняшний день по всем направлениям. Устойчивое развитие может рассматриваться не только глобально на уровне всего мира, но и локально в разрезе территорий, например в рамках Арктической зоны.

Экономические показатели устойчивого развития Арктики служат ключевым инструментом для оценки состояния и перспектив региона, который охватывает десять

субъектов России и обладает уникальными природными ресурсами, стратегическим расположением и высоким инвестиционным потенциалом.

В современных условиях особое значение приобретает комплексный анализ экономической активности, занятости населения, инвестиций и инфраструктуры с учётом Целей устойчивого развития ООН, что позволяет выявлять основные тенденции, проблемы и разрабатывать эффективные стратегии для сбалансированного роста, повышения качества жизни и сохранения экологического баланса в Арктической зоне.

Динамика валового регионального продукта в арктических регионах с 2020 по 2022 годы демонстрирует устойчивый рост почти во всех субъектах, особенно в Ямало-Ненецком АО (93,3%) и Якутии (78,6%), что указывает на эффективное использование ресурсов и положительные экономические тенденции [5].

Ключевыми факторами, влияющими на ВРП в субъектах Арктической зоны РФ, выступают инвестиции и потребление. В силу ограниченности рынков Арктической зоны и специфики инвестирования риск замедления роста ВРП находится на высоком уровне. Угрозу замедления роста усиливает жесткая кредитно-денежная политика Центрального банка РФ. Сохранение данной позиции и дальнейшее удержание высокой ключевой ставки со стороны ЦБ РФ усиливают опасения инвесторов.

Анализ добычи ключевых полезных ископаемых в Арктике за 2020–2023 годы показывает разнонаправленные тенденции: объём добычи нефти после снижения на 3,3% в 2021 году вырос на 7,5% в 2022 году, добыча газа резко упала на 25,6% в 2021 году, затем восстановилась на 31,4% в 2022 году, но снова снизилась на 6,7% в 2023 году, тогда как добыча угля демонстрирует стабильный рост на протяжении всего периода, хотя темпы увеличения сократились с 21,4% и 15,3% до 0,8% к 2023 году [7].

Ключевым фактором, влияющим на добычу полезных ископаемых, включая добычу нефти, выступают соглашения ОПЕК+ об увеличении объемов добычи нефти. Данные соглашения и дальнейшая риторика увеличения объемов добычи нефти создают ситуацию неопределенности и риска снижения прибыли от продажи нефти.

Анализ экономических показателей Арктики за 2020–2023 годы выявил заметные различия в уровне оплаты труда и динамике занятости населения в различных регионах: наивысшие среднемесячные заработные платы традиционно сохранялись в Чукотском, Ямало-Ненецком автономных округах и Красноярском крае, тогда как минимальные значения отмечались в Карелии, Архангельской области и Республике Коми, что подчеркивает территориальный разрыв в доходах. При этом численность работников в большинстве арктических регионов сокращалась, за исключением Якутии, Мурманской области, Чукотского и Ямало-Ненецкого АО, а также Красноярского края, где отмечен рост, особенно заметный в ЯНАО (до 341,8 тыс. человек в 2023 году) [7].

Рынок труда Арктической зоны РФ остается сложным, с большим дисбалансом спроса и предложения на рабочую силу. Традиционно «высокие» заработные платы арктических регионов нивелируются значительно высоким уровнем инфляции. Сложные климатические условия и особенности территориальной инфраструктуры создают условия для оттока рабочей силы из региона.

Объем инвестиций в основной капитал в 2020–2023 годах существенно увеличился в Якутии, Ямало-Ненецком АО, Красноярском крае и Мурманской области, тогда как в Республике Коми и Ненецком АО наблюдалось снижение, отражая разную динамику инвестиционной активности по регионам Арктики [7].

В 2020–2022 годах во всех регионах Арктики отмечен рост производства сельхозпродукции: например, в Якутии объёмы увеличились с 26,5 до 31,1 млрд руб., в Архангельской области — с 10,2 до 12,6 млрд руб., а в Коми — с 12,1 до 14,4 млрд руб.; в то же время в Мурманской области произошло снижение — с 841,3 до 704,5 млн руб. [7].

Охрана окружающей среды играет ключевую роль в устойчивом развитии Арктики: по данным 2020–2023 годов, наибольшие выбросы загрязняющих веществ зафиксированы в Красноярском крае (снижение с 2229,6 до 2115,2 тыс. тонн), тогда как в Якутии и Ямало-

Ненецком АО отмечаются резкие колебания (например, в ЯНАО — с 872,9 до 156,6 и обратно до 878,7 тыс. тонн). По обезвреживанию загрязняющих веществ лидируют Мурманская область (1861,9 тыс. тонн в 2023 году) и Красноярский край (1937,3 тыс. тонн). Арктика также отличается огромными запасами ресурсов: 36,2 млрд тонн нефти и 226,4 трлн куб. м газа [7].

Состояние окружающей среды часто выступает фактором для нахождения населения (трудовых ресурсов) на территории Арктической зоны. Ряд территорий характеризуется сложной экологической обстановкой, требующей дополнительного внимания. Ярким примером выступает город Норильск. Несмотря на исключение в 2023 году данного города из списка городов с очень высоким индексом загрязнения атмосферы и сохранение данной позиции в 2024 году, актуальными для территории остаются вопросы экологической повестки [2].

Высокое воздействие на окружающую среду обусловлено многолетним промышленным производством на территории НПР, которое имеет попытку быть нивелированным высокими экологическими инвестициями ПАО «ГМК «Норильский никель» порядка 100 млрд рублей в год (97 млрд руб. в 2024 году, 101 млрд руб. в 2025 году) [3].

Однако на сегодняшний день состояние окружающей среды города остается фактором оттока населения за пределы данного региона: так по результатам аналитического исследования в рамках проекта «Социальный портрет горожанина 2025» порядка 27% респондентов выделяют «Экологию и чистый воздух» как приоритетный фактор, необходимый для развития города Норильска на десятилетнюю перспективу [6].

Таким образом, экологическая повестка должна выступать не просто декларацией действий, а серьёзным набором последовательных программ с нарастающим объемом экологических инвестиций.

Для комплексной оценки развития Арктики важно учитывать современные требования устойчивого развития в контексте Целей устойчивого развития (далее – ЦУР). Анализ экономического кластера показал, что только в Красноярском крае наблюдается рост по показателям устойчивого экономического развития (ЦУР 8), тогда как в большинстве регионов зафиксировано снижение ключевых показателей. В сфере инфраструктуры и инноваций (ЦУР 9) преобладают стагнация и спад, особенно в Ненецком и Чукотском автономных округах. В обеспечении устойчивости городов (ЦУР 11) отмечаются как положительные, так и отрицательные тенденции: улучшение в Ямало-Ненецком автономном округе и Мурманской области, но снижение в Республике Коми и Карелии. Наиболее тревожная ситуация складывается по рациональным моделям потребления и производства (ЦУР 12), где практически во всех регионах зафиксировано снижение показателей [4].

Таким образом, несмотря на сложные природные и социально-экономические условия, Арктическая зона России демонстрирует поступательное развитие, опирающееся на освоение природных ресурсов и привлечение инвестиций. Однако снижение ключевых экономических показателей, особенно в сфере инфраструктуры и устойчивого потребления, указывает на необходимость дополнительных инвестиций и принятия мер по обеспечению баланса между экономическим ростом и сохранением окружающей среды. В соответствии с чем считается важной практическая реализация долгосрочных планов комплексного социально-экономического развития опорных населённых пунктов Арктической зоны на период до 2035 года с учетом положений Целей устойчивого развития. Данный подход позволит сформировать системность в развитии регионов, направленную одновременно на достижение экономических целей и повышение качества жизни населения Арктики, что в совокупности способствует сбалансированному устойчивому развитию Арктики.

Список источников

1. «Наше общее будущее» — Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития [доклад Брундтланд] — URL: https://www.un.org/ru/ga/documents/gakey.shtml (дата обращения: 24.01.2026).
2. Обзор за 2024 год состояния и загрязнения окружающей среды в Российской Федерации // Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды (Росгидромет). – 2025. — URL: https://www.meteorf.gov.ru/upload/iblock/88f/Обзор%20за%202024%20год_300625.pdf (дата обращения: 26.01.2026).
3. Отчет об устойчивом развитии Группы компаний «Норильский никель» за 2024 год. – URL: https://sr2024.nornickel.ru/?ysclid=mkz4zi1ep1385722493 (дата обращения: 26.01.2026).
4. Ренкинг регионов РФ по показателям достижения ЦУР ООН: офиц. сайт. — URL: https://ranking.mgimo.ru/ (дата обращения: 25.01.2026).
5. Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат): офиц. сайт. — URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 24.01.2026).
6. Социальный портрет горожанина 2025: Что чувствуют и выбирают люди? — URL: https://nashgorod-norilsk.ru/ (дата обращения: 28.01.2026).
7. Экономические и социальные показатели районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей в 2000-2023 годах / Федеральная служба государственной статистики. – 2024. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Pokaz_KS_2000-2023.pdf (дата обращения: 24.01.2026).

Сведения об авторах

Глубокова Людмила Геннадьевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского, Норильск, Россия

Доменко Юрий Юрьевич, к.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и организации производства, Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского, Норильск, Россия

Чередниченко Валентина Фёдоровна, магистрант, ассистент кафедры экономики, менеджментаи организации производства, Заполярный государственный университет им. Н.М. Федоровского, Норильск, Россия

Information about the authors

Glubokova Lyudmila Gennadievna, associate professor, candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Organization of Production ,Fedorovsky Polar State University, Norilsk, Russia

Domenko Yuri Yurievich, candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Organization of Production, Fedorovsky Polar State University, Norilsk, Russia

Cherednichenko Valentina Fyodorovna, Master's student, Assistant of the Department of Economics, Management and Organization of Production, Fedorovsky Polar State University, Norilsk, Russia

УДК 338.2
DOI 10.26118/2782-4586.2026.39.85.020

Игнатьев Олег Алексеевич
Поволжского института управления им. П.А. Столыпина – Филиала РАНХиГС

Консультационные услуги в управлении стратегическими ресурсами организации

Аннотация. В статье рассматривается значимость и необъодимость управленческого консалтинга, изучается рынок консалтинговых услуг и динамика развития, исследуется прикладная ценность консалтинга в оптимизации управления стратегическими ресурсами на примере строительного сегмента. Автор статьи рассматривает состояние рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, в ходе исследования отмечается его устойчивый рост: итоги 2024 года показывает, что в целом выросла выручка ведущих консалтинговых компаний (15%) – 140 миллиардов рублей, однако, основным лидирующим сегментом остается ИТ-консалтинг. Практическое исследование проводится на примере застройщика «ПИК», определяется ценность консультационных услуг непосредственно в строительной отрасли. Результаты исследования показывают, что внедрение консалтинговых решений позволяет не только снизить риски, но и повысить рентабельность проектов на 5-15%. Исследования показывают, что на сегодняшний день, в условиях высокой волатильности рынка, консалтинговые решения выступают первостепенным инструментом для сохранения конкурентоспособности масштабных организаций.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, стратегические ресурсы, строительная отрасль, ПИК, оптимизация управления, риски, цифровизация, ERP, BIM.

Ignatiev Oleg Alekseevich
P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management – Branch of RANEPA

Consulting services in the management of strategic resources of the organization

Abstract. This article examines the importance and necessity of management consulting, examines the consulting services market and its development dynamics, and explores the practical value of consulting in optimizing strategic resource management using the construction segment as an example. The author examines the state of the consulting services market in the Russian Federation, noting its steady growth: the results for 2024 show that overall revenue for leading consulting companies increased (15%) to 140 billion rubles, although IT consulting remains the leading segment. A practical study is conducted using the developer PIK as an example, determining the value of consulting services specifically in the construction industry. The results demonstrate that implementing consulting solutions not only reduces risks but also increases project profitability by 5-15%. Research shows that today, in a highly volatile market, consulting solutions are a primary tool for maintaining the competitiveness of large organizations.

Keywords: management consulting, strategic resources, construction industry, PIK, management optimization, risks, digitalization, ERP, BIM.

Сейчас неопределённое время. Владельцы бизнеса сталкиваются с глобальным кризисом прибыльности, масштабы которого не поддаются воображению даже самых дальновидных и консервативных умов. Сейчас, когда множество компаний терпят крах, люди всё чаще используют преимущества управленческого консалтинга для своего бизнеса. В том числе и для некоторых крупных брендов, руководителям крайне важно разрабатывать стратегии выживания. Эти непростые времена приносят бизнесу результаты, которые увеличивают прибыль при одновременном снижении расходов. К сожалению, у

управленческих команд раньше было много забот. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, где руководство носит множество головных уборов. В результате люди ищут квалифицированных консультантов, которые могут помочь компаниям расти в эти непростые времена.

Цель исследования: продемонстрировать прикладную ценность консалтинга в оптимизации управления стратегическими ресурсами на примере строительного сегмента.

Объект исследования: крупные российские строительные организации (ПИК).

Консалтинг – обширная сфера деятельности, включающая в себя различные специализации.

Управленческий консалтинг – один из наиболее распространенных видов консалтинга.

Это профессиональная услуга, которая включает предоставление экспертных консультаций и рекомендаций организациям по различным аспектам их деятельности.

Основное внимание уделяется консультированию клиентов по стратегическим решениям, оптимизации организационной структуры и улучшению общей деятельности для повышения производительности и достижения конкретных целей.

Консультанты по управлению тесно сотрудничают с высшими руководителями и лидерами, предлагая внешние точки зрения и практические рекомендации.

Важность управленческого консультирования[2]:

1. Управленческий консалтинг жизненно важен для организаций, стремящихся ориентироваться в сложных бизнес-средах, внедрять эффективные стратегии и обеспечивать устойчивый рост.

2. Консультанты привносят свежий взгляд, знание отрасли и аналитический опыт, помогая компаниям выявлять возможности, оптимизировать деятельность и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Рассмотрим немного статистических данных. По итогам 2024 года сектор бизнес-услуг продемонстрировал реальный рост, о чём свидетельствует увеличение суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп и компаний России[4].

Во-первых, суммарная выручка ведущих консалтинговых структур России продемонстрировала рост – она увеличилась на 15% и достигла отметки в 140 миллиардов рублей. Это произошло после того, как отрасль два года пребывала в состоянии спада.

Во-вторых, достигнутый уровень выручки превосходит показатель инфляции, зафиксированный Росстатом в 2024 году. Инфляция составила 9,5%, а значит, рост в секторе бизнес-услуг нельзя назвать лишь следствием общего удорожания товаров и услуг – речь идёт о подлинном увеличении объёмов рынка.

Данные выводы опираются на информацию, содержащуюся в 26-м рэнкинге, подготовленном агентством RAEX. Этот рэнкинг увидел свет в мае 2025 года.

Стоит обратить внимание и на то, как текущая положительная динамика соотносится с ситуацией в предыдущие годы. Аналитики RAEX отмечают[6]:

– в 2022 году наблюдался номинальный рост рынка на уровне 8%, при этом инфляция достигла 11,9%;

– в 2023 году рост составил лишь 6%, а инфляция – 7,4%.

Наконец, статистика по участникам рэнкинга также подтверждает позитивные сдвиги:

– из двухсот компаний, вошедших в рэнкинг, только 46 зафиксировали снижение выручки по итогам 2024 года;

– причём у 17 из этих 46 организаций падение выручки оказалось незначительным – оно не превысило 10%.

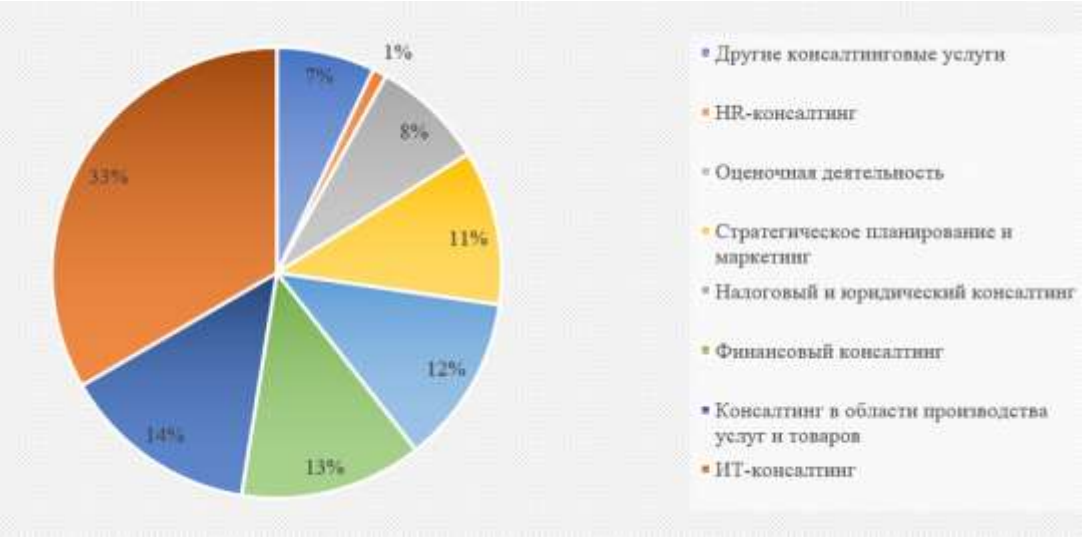


Рисунок 1 – Распределение выручки участников рэнкинга по направлениям консалтинга в 2024 году, %

ИТ-консалтинг остаётся доминирующим сегментом рынка, демонстрируя значительный рост, а ключевой движущей силой общего роста рынка является активность государства и госкомпаний[7].

Государство и компании с государственным участием выступают важнейшими драйверами развития рынка. Их активность проявляется в запуске масштабных, рассчитанных на длительную перспективу инвестиционных проектов. Проекты охватывают такие ключевые сферы, как:

– строительство;
– промышленное производство;
– развитие инфраструктурных объектов.

Специалисты-консультанты играют существенную роль в реализации этих проектов. Их деятельность включает в себя несколько важных направлений[11]:

–отслеживание хода выполнения проектов (мониторинг);

–разработка предложений по повышению эффективности (оптимизация);

–экспертная поддержка при принятии управленческих решений;

–участие в оценке результативности расходования бюджетных средств в соответствии с утверждёнными государственными процедурами.

Сегмент ИТ-консалтинга удерживает лидирующие позиции на рынке. Вот несколько ключевых показателей[9]:

– суммарный доход сегмента достиг 46,3 миллиарда рублей;
– эта сумма составляет 30% от совокупной выручки участников рэнкинга;
– по сопоставимым данным, сегмент продемонстрировал прирост в размере 14%.

Структура доходов в рамках ИТ-консалтинга выглядит следующим образом: 41,7 миллиарда рублей приходится на проекты, связанные с разработкой и системной интеграцией; 4,6 миллиарда рублей составляют доходы от управленческого консультирования в сфере развития ИТ-технологий[5].

Рассмотрим консультационные услуги в управлении стратегическими ресурсами строительной организации на примере крупнейшего российского застройщика ПИК.

Определим основные ключевые стратегические ресурсы в строительстве.

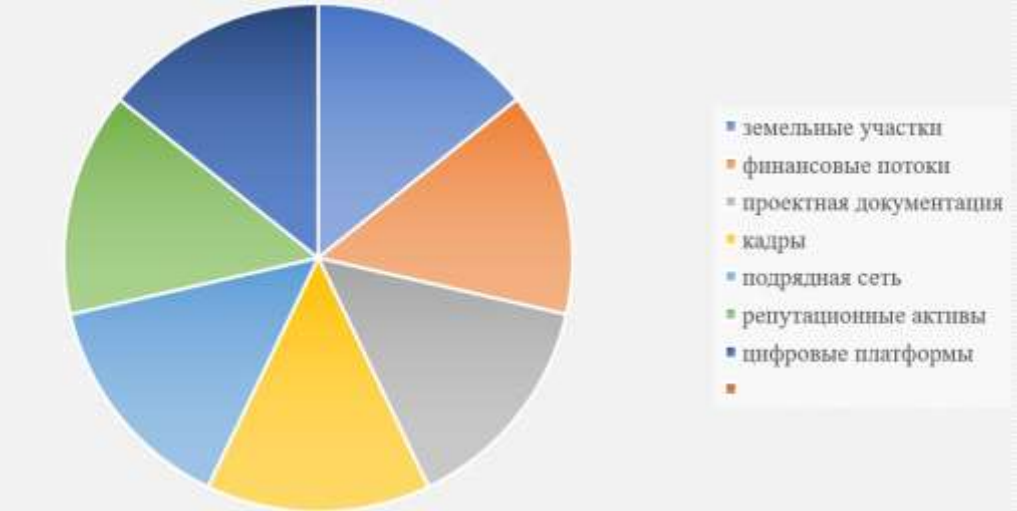


Рисунок 2 – Стратегические ресурсы девелоперских компаний

Для девелоперских компаний стратегическими ресурсами выступают:

– земельные участки (локации, права, обременения);
– финансовые потоки (кредиты, инвестиции, эскроу-счета);
– проектная документация (разрешения, экспертизы, BIM-модели);
– кадры (инженеры, прорабы, менеджеры проектов);
– подрядная сеть (надёжные генподрядчики, поставщики материалов);
– репутационные активы (бренды, рейтинги, отзывы покупателей);
– цифровые платформы (CRM, ERP, системы мониторинга стройки).

В процессе управления ресурсами строительных организаций выявляется комплекс взаимосвязанных проблем, требующих системного анализа. Ниже представлен разбор ключевых проблемных зон с позиций научного подхода – с акцентом на причинно-следственные связи и потенциальные последствия для операционной деятельности.

Анализ практики девелоперских компаний демонстрирует, что земельные активы – один из наиболее «рисковых» ресурсов с точки зрения регуляторных и технических ограничений.

Динамичность градостроительного регулирования. Частые изменения нормативов (ПЗЗ, СП, местных регламентов) приводят к задержкам в согласовании проектной документации. Это увеличивает сроки реализации проектов на 6–12 месяцев и порождает дополнительные издержки на переоформление разрешений.

Скрытые обременения. На этапе приобретения участка нередко выявляются: подземные коммуникации без актуальной документации; зоны археологического надзора; ограничения по высотности из-за близости аэродромов/заповедников.

Такие факторы требуют пересмотра концепции проекта, что ведёт к удорожанию предпроектной подготовки.

Оптимизация плотности застройки. Некорректный расчёт коэффициента использования территории (КИТ) приводит к: недополучению прибыли при заниженной плотности; нарушению нормативов и штрафам при завышенной плотности. В обоих случаях снижается рентабельность проекта на 5–15 %.

Финансовые ресурсы строительных компаний подвержены влиянию внешних шоков и внутренних дисбалансов.

Рост стоимости кредитования. После 2022 г. ключевая ставка ЦБ и банковские проценты увеличились в 2–3 раза. Это повысило долю затрат на обслуживание долга в структуре себестоимости до 15–20 % (против 5–7 % в 2020 г.).

Кассовые разрывы. Длительный цикл строительства (3–5 лет) создаёт дисбаланс между текущими расходами (зарплаты, материалы) и поступлениями от дольщиков/инвесторов. В результате компании вынуждены: привлекать краткосрочные займы под высокие проценты; откладывать платежи подрядчикам, провоцируя конфликты.

Прогнозирование затрат. Волатильность цен на стройматериалы (металл, цемент, пиломатериалы) достигает 30–50 % в год. Это делает традиционные методы бюджетирования (на основе среднерыночных цен) неэффективными. Необходимы динамические модели с учётом форвардных контрактов и хеджирования.

Человеческий капитал в строительстве испытывает структурные диспропорции.

Дефицит специалистов. На рынке наблюдается: нехватка инженеров-проектировщиков с опытом работы в BIM; дефицит прорабов, умеющих работать с цифровыми инструментами контроля качества. Это приводит к увеличению сроков проектирования на 20–30 % и росту числа ошибок на стройплощадке.

Низкая вовлечённость персонала. На отдалённых объектах (загородные ЖК, промышленные зоны) фиксируются: текучесть кадров до 40 % в год; снижение производительности из-за отсутствия инфраструктуры (транспорт, жильё).

Компенсационные меры (повышенные зарплаты, вахтовый метод) увеличивают ФОТ на 15–25 %.

Взаимодействие с субподрядными организациями сопряжено с операционными и качественными рисками.

Срывы сроков. Основные причины: нехватка квалифицированных рабочих (особенно сварщиков, монтажников); зависимость от сезонной миграции; отсутствие резервных бригад на случай форс-мажора. Последствия – штрафы за просрочку, потеря репутации, судебные иски от дольщиков.

Качество материалов. Экономия на закупках приводит к: использованию несертифицированных аналогов (например, бетона М200 вместо М300); поставкам контрафактной арматуры и изоляционных материалов.

Исправление дефектов увеличивает себестоимость на 10–15 % и задерживает сдачу объекта на 2–4 месяца.

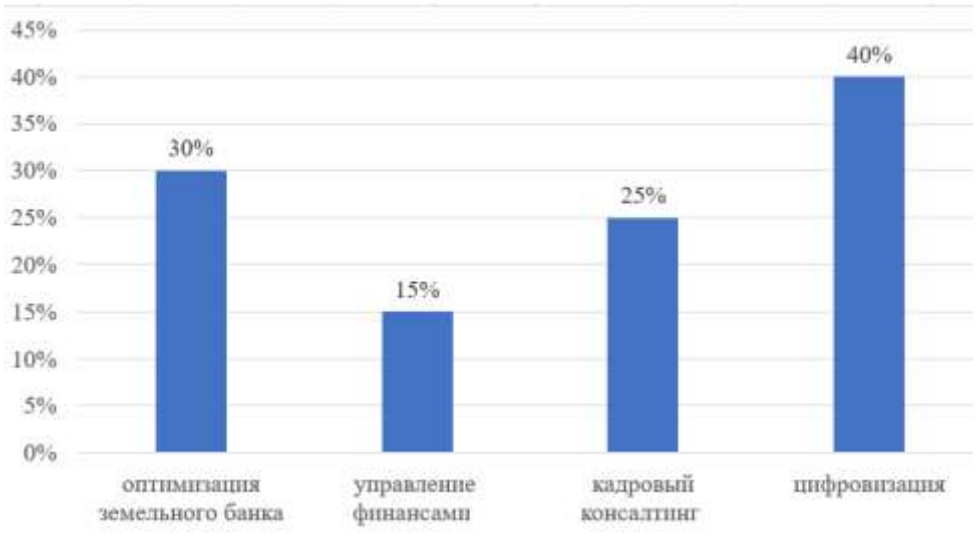


Рисунок 3 – Эффективность консалтинговых решений, %

Тем не менее, рис. 3 доказывает, тот факт, что консалтинг дает измеримый экономический эффект.

Внедрение цифровых инструментов остаётся точечным, что снижает их эффективность.

Разрозненность систем учёта. Параллельное использование: бухгалтерских программ (1С, SAP); складских модулей (например, «МойСклад»); систем проектного менеджмента (MS Project, Redmine). Приводит к: дублированию данных; ошибкам при консолидации отчётности; задержкам в принятии управленческих решений.

Слабое внедрение BIM. Несмотря на доказанную эффективность (снижение ошибок на 40 %), BIM-моделирование применяется лишь в 25–30 % проектов. Причины: высокая стоимость лицензий и обучения; сопротивление персонала из-за необходимости менять рабочие процессы; отсутствие единых стандартов обмена данными между участниками проекта.

Выводы:

Проблемы управления ресурсами в строительстве носят системный характер – они взаимосвязаны и усиливают друг друга (например, кадровый дефицит → срывы сроков → кассовые разрывы).

Ключевые драйверы рисков – внешние факторы (изменение законодательства, инфляция) и внутренние ограничения (недостаток компетенций, слабая цифровизация).

Для минимизации потерь требуется:

- переход к интегрированным системам управления (ERP + BIM + CRM);
- разработка адаптивных финансовых моделей с учётом волатильности рынка;
- внедрение программ удержания и обучения персонала.

Таким образом, оптимизация ресурсного менеджмента в строительстве возможна только при условии комплексного подхода, объединяющего технологические, финансовые и кадровые аспекты.

Консалтинг в строительной отрасли позволяет: системно управлять стратегическими ресурсами; снижать правовые, финансовые и операционные риски; повышать рентабельность проектов за счёт цифровизации и оптимизации процессов.

Для крупных застройщиков такие услуги – не роскошь, а инструмент сохранения конкурентоспособности в условиях высокой волатильности рынка.

Список источников

1. Асадов Ш.Ф. Консалтинговые услуги как информационные услуги // ORIENSS. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-kak-informatsionnye-uslugi (дата обращения: 18.11.2025).

2. Баранова С.А., Беляев Ю.М. Консалтинговые услуги в инновационной сфере // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-v-innovatsionnoy-sfere (дата обращения: 18.11.2025).

3. Гриднева И. А. Консалтинговые услуги в системе ОКВЭД // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2010. №2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-v-sisteme-okved (дата обращения: 18.11.2025).

4. Гриднева И. А. Рынок консалтинговых услуг в России // Вестник КамчатГТУ. 2010. №13. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-konsaltingovyh-uslug-v-rossii (дата обращения: 18.11.2025).

5. Захаров А.Н., Мирзоян М.О. Международная торговля консалтинговыми услугами // Российский внешнеэкономический вестник. 2018. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-torgovlya-konsaltingovymi-uslugami (дата обращения: 18.11.2025).

6. Ильченко А.А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. №S2.

URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-finansovogo-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 18.11.2025).

7. Консалтинг (рынок России). – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Консалтинг_%28рынок_России%29 (дата обращения: 18.11.2025).

8. Лапенков В.Ю. Факторы успеха консалтинговых услуг // КЭ. 2018. №9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktory-uspeha-konsaltingovyh-uslug (дата обращения: 18.11.2025).

9. Некрасов А. А. Консалтинг. от истоков до наших дней // Альманах Пермского военного института войск национальной гвардии. 2022. №1 (5). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-ot-istokov-do-nashih-dney (дата обращения: 18.11.2025).

10. Ольховая Г.В. Анализ среды функционирования служб аграрного консалтинга // Евразийский Союз Ученых. 2015. №8-1 (17). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sredy-funktsionirovaniya-sluzhb-agrarnogo-konsaltinga (дата обращения: 18.11.2025).

11. Семенова Е. А. Развитие рынка консалтинговых услуг // Экономика и социум. 2016. №12-2 (31). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-konsaltingovyh-uslug (дата обращения: 18.11.2025).

Сведения об авторе

Игнатьев Олег Алексеевич, аспирант Поволжского института управления им. П.А. Столыпина – Филиала РАНХиГС, г.Саратов, Россия.

Information about the author

Ignatiev Oleg Alekseevich, Postgraduate Student at the P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.51.53.022

Евдокимов Максим Викторович
Российский университет кооперации

Региональная экономическая политика поддержки малого и среднего предпринимательства в Московской области: проблемы, инструменты, направления развития

Аннотация Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) выступает ключевым фактором региональной экономической динамики в условиях пространственной неоднородности, усиления агломерационных процессов и цифровой трансформации рынков. Московская область, представляя собой одну из крупнейших агломерационных территорий России с развитой промышленной, логистической и инновационной инфраструктурой, формирует специфическую среду, в которой эффективность инструментов поддержки МСП приобретает системное значение для пространственного и экономического развития региона. Целью настоящего исследования является комплексный анализ факторов развития МСП в Московской области за период 2014–2024 гг. и обоснование направлений совершенствования региональной экономической политики на основе дорожной карты. Методологическую основу составляют методы сравнительного, структурно-динамического, корреляционного и интерпретационного анализа. Эмпирическая база включает агрегированные статистические данные по пяти группам факторов: экономическим, инфраструктурным, административным, социально-демографическим и рыночным. Анализ выявил устойчивую положительную динамику результативных показателей развития МСП: за исследуемый период число субъектов предпринимательства возросло с 350 до 580 тыс. единиц, доля в ВРП — с 25 до 40%. Вместе с тем идентифицированы структурные барьеры: нарастающая налоговая нагрузка, неравномерность пространственного распределения ресурсов, сохраняющаяся зависимость периферийных муниципалитетов от агломерационного ядра. Практическая значимость работы состоит в обосновании дорожной карты из десяти стратегических направлений совершенствования региональной политики поддержки МСП, адресованных выявленным структурным проблемам.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; региональная экономическая политика; Московская область; агломерационные эффекты; предпринимательская экосистема; пространственное развитие; институциональные факторы; цифровизация; региональная устойчивость; поддержка предпринимательства; дорожная карта; структурно-динамический анализ.

Evdokimov Maxim Viktorovich
Russian University of Cooperation

Regional economic policy to support small and medium-sized businesses in the Moscow Region: problems, tools, directions of development

Annotation. The development of small and medium-sized enterprises (SMEs) is a key factor in regional economic dynamics in conditions of spatial heterogeneity, increased agglomeration processes and digital transformation of markets. The Moscow Region, representing one of the largest agglomeration territories in Russia with a developed industrial, logistics and innovation infrastructure, forms a specific environment in which the effectiveness of SME support tools becomes systemically important for the spatial and economic development of the region. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the factors of SME development in the

Moscow region for the period 2014-2024 and substantiation of the directions for improving regional economic policy based on the roadmap. The methodological basis consists of methods of comparative, structural-dynamic, correlation and interpretative analysis. The empirical base includes aggregated statistical data on five groups of factors: economic, infrastructural, administrative, socio-demographic, and market. The analysis revealed a steady positive trend in the effective indicators of SME development: during the period under study, the number of business entities increased from 350 to 580 thousand units, the share in GRP — from 25 to 40%. At the same time, structural barriers have been identified: the increasing tax burden, the uneven spatial distribution of resources, and the continued dependence of peripheral municipalities on the agglomeration core. The practical significance of the work consists in substantiating a roadmap of ten strategic directions for improving the regional SME support policy, addressing the identified structural problems.

Keywords: small and medium-sized enterprises; regional economic policy; Moscow region; agglomeration effects; entrepreneurial ecosystem; spatial development; institutional factors; digitalization; regional sustainability; entrepreneurship support; roadmap; structural and dynamic analysis.

Введение Малое и среднее предпринимательство традиционно рассматривается в экономической науке как структурообразующий элемент рыночной экономики, обеспечивающий занятость, диверсификацию производства, инновационную активность и устойчивость региональных хозяйственных систем [31]. Вместе с тем пространственная неоднородность экономического развития страны обусловливает существенную дифференциацию условий функционирования МСП в разрезе регионов, что делает актуальным анализ региональной специфики политики поддержки предпринимательства. В условиях нарастающей агломерации экономической активности вокруг крупных городских центров, цифровой трансформации рынков, изменения потребительского поведения и трансформации логистических цепочек проблема адекватности региональных инструментов поддержки МСП приобретает новое измерение [17; 11].

Пространственная неоднородность развития предпринимательского сектора России фиксируется в работах отечественных исследователей: концентрация МСП в крупнейших агломерациях сочетается с их дефицитом в периферийных и сельских районах [15; 29]. Это создаёт принципиальный вызов для региональной политики: инструменты, разработанные без учёта территориальной структуры региона, рискуют усилить, а не сгладить внутрирегиональную дифференциацию. В условиях цифровизации к традиционным пространственным барьерам добавляются цифровые: доступ к высокоскоростному интернету, облачным сервисам и электронным торговым площадкам становится конкурентным преимуществом для МСП [12].

Дополнительную актуальность теме придаёт неоднозначность среднесрочных тенденций: период 2014–2024 гг. включает несколько волн экономических шоков — санкционное давление, пандемию COVID-19 2020 г., структурную перестройку цепочек поставок и усиление фискального давления. Каждый из этих факторов формировал специфические вызовы для МСП и требовал адаптации инструментов региональной поддержки [6; 31]. В этом контексте системный анализ факторов, определявших траекторию развития предпринимательского сектора в Московской области, представляется как теоретически значимым, так и практически необходимым.

Обоснование исследования. Выбор Московской области в качестве объекта анализа обусловлен рядом принципиальных обстоятельств, делающих регион репрезентативной площадкой для изучения региональной политики поддержки МСП. Во-первых, регион представляет собой ядро крупнейшей российской агломерации, фактически сформировавшейся в результате интеграции с Москвой. Агломерационные эффекты — концентрация квалифицированной рабочей силы, производственных и сервисных мощностей, транспортно-логистической инфраструктуры — создают для МСП уникальную

среду, где преимущества близости к столичному рынку сочетаются с высоким уровнем конкурентного давления [14; 16].

Во-вторых, Московская область является одним из крупнейших промышленных регионов России, в котором широко представлены обрабатывающие производства, машиностроение, химическая промышленность, фармацевтика и пищевая промышленность. Присутствие крупных промышленных предприятий формирует значительный потенциал кооперационных связей с МСП, а также предопределяет специфические требования к квалификации рабочей силы и технологическому уровню малых предприятий [26]. В-третьих, регион занимает ключевую позицию в национальной логистической системе: разветвлённая транспортная сеть, технопарки, промышленные зоны и особые экономические зоны создают институциональную базу для развития предпринимательской активности [29].

Наконец, Московская область характеризуется высоким уровнем цифровой зрелости инфраструктуры и активной интеграцией в программы цифровой трансформации экономики, что делает её показательным кейсом для анализа влияния цифровизации на условия функционирования МСП [12; 27]. Совокупность перечисленных характеристик обусловливает как высокую чувствительность предпринимательской среды региона к изменениям государственной политики, так и наличие разнообразных инструментов поддержки, подлежащих систематической оценке.

Обзор литературы Теоретическую основу пространственного анализа предпринимательства формируют классические концепции пространственной экономики. Теория центральных мест В. Кристаллера [3] обосновала закономерности иерархической организации экономического пространства, установив зависимость размещения производителей и поставщиков услуг от плотности населения и транспортной доступности. Концепция полюсов роста Ф. Перру [19] показала, что развитие экономической активности концентрируется вокруг ведущих отраслей и территорий, генерируя как диффузионные, так и поляризационные эффекты для периферии. Дальнейшее развитие этих идей в работе Г. Мюрдаля [18] позволило сформулировать принцип кумулятивной причинности: концентрация ресурсов в центрах роста самовоспроизводится, усиливая пространственную дифференциацию.

Новая экономическая география сформулировала механизм, объясняющий устойчивость агломерационных эффектов через взаимодействие экономии от масштаба, транспортных издержек и мобильности факторов производства [17; 11]. Применительно к МСП эти теории позволяют объяснить, почему малые предприятия в агломерационных регионах демонстрируют более высокие темпы роста и выживаемости, чем в периферийных зонах. Отечественные исследователи подтверждают действие агломерационных эффектов в российских регионах: их масштаб и характер существенно варьируют в зависимости от специализации и институциональной зрелости агломерации [14; 16; 25; 28].

Концепция предпринимательской экосистемы (entrepreneurial ecosystem) представляет собой один из ключевых аналитических инструментов современной экономики предпринимательства. Исследования Б. Фишера и соавторов [8] показали, что пространственные характеристики — близость к университетам, технопаркам, венчурному капиталу — существенно влияют на конфигурацию экосистем и интенсивность предпринимательской активности. Г. Фотопулос [9] установил, что спилловеры знаний играют ключевую роль в формировании кластеров высокорастущих фирм, концентрирующихся в регионах с развитой научно-исследовательской базой. Балансированность экосистемы — сочетание ресурсов, институтов, рынков и культуры — является необходимым условием устойчивого роста МСП [13].

Городское измерение предпринимательства исследуется С. Тавасолли и соавторами [21], показавшими, что крупные города генерируют как стимулы для создания новых предприятий (плотность спроса, доступность капитала), так и барьеры (высокие арендные ставки, конкуренция). В работах К. Вольфа и соавторов [22] обоснован континуум

предпринимательской активности, где пространственная принадлежность определяет не только интенсивность, но и характер entrepreneurship — от инновационного до вынужденного. Региональная устойчивость МСП в условиях шоков исследуется М. Каулингом и соавторами [5; 6], установившими, что периферийные предприятия демонстрируют большую уязвимость в периоды экономической турбулентности, в том числе в связи с ограниченным доступом к финансированию.

Институциональный контекст развития предпринимательства занимает значительное место в современных исследованиях. М. Р. Фарзанеган и соавторы [7] установили, что качество институтов и географические характеристики территории взаимодействуют в формировании предпринимательской активности, причём роль институтов нелинейна и зависит от стадии экономического развития. М. Фрич и соавторы [10] исследовали устойчивость и изменчивость региональных паттернов предпринимательства, показав, что административная эффективность государства является одним из устойчивых предикторов предпринимательской культуры. Применительно к российскому контексту особое значение имеет работа А. Арошидзе [23], рассматривающего административную нагрузку как один из ключевых системных барьеров для МСП; схожие выводы содержатся в работах И. А. Секушиной и С. А. Кожевникова [20], анализирующих институциональные механизмы регулирования городских агломераций.

Влияние цифровизации на пространственное распределение МСП является одним из активно развивающихся направлений исследований. А. Холл и Р. Рама [12] на испанских данных показали, что цифровизация МСП имеет выраженную пространственную структуру: агломерационные центры опережают периферию не только по охвату, но и по глубине цифровой трансформации. Это означает, что отсутствие активной политики поддержки цифровизации в регионе с высоким агломерационным градиентом рискует углубить цифровой разрыв внутри него. А. Коад и соавторы [4] исследовали региональные закономерности присутствия и сохранения высокорастущих фирм (газелей), показав, что условия роста и темпы выживаемости инновационных МСП существенно различаются по регионам. П. Йорк Бьёрк и соавторы [1] выявили значительную пространственную гетерогенность в распределении быстрорастущих компаний, что подтверждает необходимость адресной региональной политики. Концепция умной специализации применительно к российским регионам рассматривается А. А. Побединым [27], обосновывающим её потенциал как основы для проектирования инновационных инструментов поддержки МСП.

В отечественной литературе сложилось несколько самостоятельных направлений, релевантных для настоящего исследования. Пространственное измерение развития МСП в российских регионах рассматривается Е. М. Бухвальдом и И. С. Бессоновым [2], показывающими неравномерность территориального распределения малого бизнеса как системную характеристику российской пространственной экономики. Агломерационные процессы и их экономические последствия для регионов анализируются в работах Е. Д. Копытовой и соавторов [14; 15; 25], С. А. Кожевникова и Н. В. Ворошилова [16], В. В. Рощупкиной и Р. М. Кошмидова [28], Ю. В. Павлова и Г. А. Хмелевой [26]. Роль муниципального уровня в экономическом пространстве страны и во взаимодействии с МСП изучается П. В. Строевым и О. В. Пивоваровой [29]. Реализация Стратегии пространственного развития России в части развития предпринимательства оценивается О. Б. Тарасовой и Н. З. Гончаровой [30]. Современные тенденции развития МСП в России систематизируются И. А. Шичкиным и В. А. Умновым [31], а концептуальные подходы к управлению пространственным развитием — М. А. Екатериновской [24]. Совокупность рассмотренных работ формирует теоретическую рамку, в которой региональная политика поддержки МСП осмысляется как пространственно детерминированный процесс, требующий учёта агломерационных, институциональных, цифровых и инфраструктурных переменных.

Пробелы и ограничения Несмотря на значительный массив теоретических и эмпирических работ, в научной литературе сохраняется ряд существенных пробелов применительно к исследуемому объекту. Во-первых, большинство исследований рассматривают факторы развития МСП изолированно — в рамках отдельных аналитических линий (пространственной экономики, институционального анализа, цифровизации), тогда как их комплексное, мультифакторное взаимодействие применительно к конкретному агломерационному региону остаётся практически неизученным. Отсутствует работа, системно анализирующая одновременное влияние экономических, инфраструктурных, административных, социально-демографических и рыночных факторов на динамику МСП именно в Московской области.

Во-вторых, в отечественной литературе практически не исследована длинная динамика 2014–2024 гг., включающая несколько системных шоков, применительно к Московской области в целостном аналитическом ключе. Существующие работы либо охватывают более короткие периоды, либо ограничиваются общероссийским уровнем агрегации без детального пространственного разреза. В-третьих, инструменты политики поддержки МСП, как правило, рассматриваются по отдельности, без попытки сформировать интегральную программную модель, связывающую выявленные проблемы с адресными мерами в рамках единой дорожной карты. Настоящее исследование направлено на восполнение указанных пробелов посредством мультифакторного структурно-динамического анализа и разработки комплексной модели совершенствования региональной политики.

Постановка задач Целью настоящей статьи является комплексный анализ факторов развития МСП в Московской области в период 2014–2024 гг. и разработка направлений совершенствования региональной экономической политики поддержки предпринимательства на основе дорожной карты. Для достижения поставленной цели определены следующие исследовательские задачи.

Первая задача — систематизировать теоретические подходы к анализу пространственных условий, факторов и результатов развития МСП в агломерационных регионах. Вторая задача — разработать аналитическую систему факторов развития МСП, структурированных по группам: экономические, инфраструктурные, административные, социально-демографические и рыночные. Третья задача — провести структурно-динамический анализ указанных факторов и результативных показателей развития МСП в Московской области за период 2014–2024 гг. Четвёртая задача — выявить взаимосвязи между динамикой факторных и результативных показателей, идентифицировать ключевые драйверы роста и структурные барьеры. Пятая задача — сформулировать направления совершенствования региональной экономической политики поддержки МСП на основе дорожной карты, адресованной выявленным проблемам.

Методы и материалы. Эмпирическую основу исследования составляют агрегированные статистические данные по Московской области за период 2014–2024 гг. по пяти группам факторов: (1) экономические — уровень безработицы, средний доход населения, инвестиции в МСП, налоговая нагрузка; (2) инфраструктурные — плотность дорожной сети, объём свободных производственных и коммерческих площадей, скорость интернет-соединения; (3) административные — число действующих лицензий и разрешений для бизнеса, время регистрации предприятия, объём бюджетной поддержки МСП; (4) социально-демографические — численность экономически активного населения, доля населения с высшим образованием, миграционный прирост; (5) рыночные — индексы рыночной концентрации HHI в ключевых секторах (розничная торговля, строительство, IT-услуги, обрабатывающая промышленность), потребительский спрос, выраженный через объём розничной торговли на душу населения. Результативные признаки развития предпринимательства представлены тремя показателями: количество субъектов МСП, их доля в ВРП региона, темп прироста числа МСП. Данные охватывают одиннадцать наблюдений (2014–2024 гг.) и имеют ежегодную периодичность.

Схема исследования Логика исследования включает шесть последовательных этапов. На первом этапе проводится анализ теоретических подходов к пространственной экономике, агломерационным эффектам, предпринимательским экосистемам и региональной политике поддержки МСП. На втором этапе формируется аналитическая система факторов по пяти группам с обоснованием их теоретической связи с результативными показателями. На третьем этапе выполняется структурно-динамический анализ временных рядов по каждой группе факторов и результативным показателям за период 2014–2024 гг. Четвёртый этап предполагает сопоставление динамики факторных и результативных переменных с целью выявления устойчивых зависимостей и аномалий. Пятый этап включает интерпретацию выявленных взаимосвязей и идентификацию проблем действующей региональной политики. На шестом этапе формулируются направления совершенствования политики в форме дорожной карты, отражающей пространственную и институциональную специфику региона.

Методологические инструменты. В исследовании применяются следующие методологические инструменты. Анализ временных рядов позволяет фиксировать тенденции и переломные точки в динамике каждого показателя. Метод сравнения используется для сопоставления темпов изменения факторных и результативных переменных между собой. Группировка факторов по тематическим блокам обеспечивает структурирование аналитического материала. Качественная интерпретация взаимосвязей применяется там, где количественная оценка силы связи затруднена ввиду агрегированного характера данных. Элементы корреляционного анализа задействуются для выявления устойчивых совместных тенденций факторных и результативных переменных без построения сложных эконометрических моделей.

Статистическая обработка данных. Обработка данных включает расчёт абсолютных и относительных приростов показателей за весь период и за отдельные подпериоды, выделение кризисных интервалов (2015, 2020, 2022 гг.), сопоставление темпов изменения факторных переменных с темпами изменения результативных показателей. Проведённое сопоставление позволяет выявить устойчивые положительные зависимости (например, между инвестициями в МСП, ростом доходов, инфраструктурным развитием и числом МСП), а также отношения с неоднозначной интерпретацией — в частности, одновременный рост налоговой нагрузки и числа МСП, что свидетельствует о доминировании компенсирующих факторов над фискальными стимулами.

Этические соображения. Исследование базируется исключительно на агрегированных региональных статистических данных и аналитических материалах, находящихся в открытом доступе. Индивидуальные данные о предприятиях и физических лицах не используются. В связи с этим исследование не затрагивает персональные данные, не требует информированного согласия участников и не предполагает отдельного этического одобрения.

Методологические ограничения. Настоящее исследование имеет ряд ограничений, которые следует учитывать при интерпретации результатов. Агрегированный характер данных по Московской области в целом не позволяет провести внутрирегиональный пространственный анализ в разрезе муниципалитетов. Структурно-динамический анализ временных рядов не обеспечивает строгой каузальной интерпретации выявленных зависимостей: выявленные совместные тенденции свидетельствуют о наличии устойчивых связей, но не исключают влияния ненаблюдаемых переменных. Официальная статистика, как правило, фиксирует зарегистрированные предприятия и официальные инвестиционные потоки, не охватывая теневые аспекты предпринимательской активности и скрытые транзакционные издержки. Территориальная специфика Московской области как крупнейшей агломерации страны ограничивает прямую экстраполяцию результатов на другие российские регионы.

Результаты. Таблица 1 отражает динамику ключевых факторных показателей за период 2014–2024 гг. (по выборочным годам). Совокупный анализ представленных данных

позволяет характеризовать исследуемое десятилетие как период разнонаправленных тенденций, создававших как стимулирующую, так и сдерживающую среду для МСП.

Таблица 1 — Динамика ключевых факторов развития МСП Московской области (2014–2024 гг., выборочно)

Показатель	2014	2017	2020	2022	2024*
Уровень безработицы, %	2,7	3,2	3,6	3,1	2,7
Средний доход, руб./мес.	42 300	52 700	65 100	75 500	89 000
Инвестиции в МСП, млрд руб.	18,5	25,8	40,5	50,1	60,0
Налоговая нагрузка, % ВРП	22,3	24,1	26,0	27,0	28,5
Плотность дорог. сети, км/км²	0,78	0,85	0,92	0,97	1,02
Скорость интернета, Мбит/с	25	50	80	100	120
Свободные помещения, тыс. м²	1 200	1 050	900	800	700
Время регистрации бизнеса, дни	10	7	3	1,5	1,0
Объём поддержки МСП, млрд руб.	2,1	3,8	6,0	8,0	10,0
Экон. активное население, млн	4,2	4,5	4,8	5,0	5,2
Доля с высшим образованием, %	45	48	51	53	55
Миграционный прирост, тыс. чел.	50	35	20	10	3

Примечание: * — предварительные данные за 2024 г. Источник: составлено по данным официальной региональной статистики Московской области, 2014–2024 гг. [139].

Анализ экономических факторов свидетельствует о формировании относительно благоприятного макроэкономического фона для развития МСП в долгосрочной перспективе. Уровень безработицы, зафиксировавший максимум в 2020 г. (3,6%), к 2024 г. вернулся к значению 2014 г. (2,7%), что отражает высокую адаптационную способность регионального рынка труда. Среднедушевые доходы населения за исследуемый период возросли более чем вдвое — с 42 300 до 89 000 руб./мес. — формируя устойчивую базу потребительского спроса. Особо значимой тенденцией является устойчивый рост инвестиций в МСП: с 18,5 млрд руб. в 2014 г. до 60,0 млрд руб. в 2024 г., то есть более чем в 3,2 раза. Динамика позволяет предположить, что инвестиционная привлекательность сектора МСП Московской области последовательно возрастала, в том числе в кризисные периоды — в 2020 г. инвестиции составили 40,5 млрд руб., не демонстрируя абсолютного снижения. Вместе с тем тревожным симптомом является монотонный рост налоговой нагрузки с 22,3% ВРП в 2014 г. до 28,5% в 2024 г., что создаёт нарастающее фискальное давление на предпринимательскую среду [31].

В группе инфраструктурных факторов наблюдается стабильное улучшение по всем рассматриваемым показателям. Плотность дорожной сети последовательно возросла с 0,78 до 1,02 км/км², отражая реализацию масштабных программ дорожного строительства. Скорость интернет-соединения выросла почти в пять раз — с 25 до 120 Мбит/с — что

создало качественно иные условия для цифровизации МСП [12]. Наиболее показательно сокращение объёма свободных производственных и коммерческих площадей: с 1200 тыс. м² в 2014 г. до 700 тыс. м² в 2024 г. Эта тенденция имеет двойственную интерпретацию: с одной стороны, она свидетельствует об активном освоении производственной инфраструктуры, с другой — может означать нарастание дефицита доступных площадей для новых МСП, особенно в муниципалитетах с высокой деловой активностью [15].

Административные факторы демонстрируют наиболее выраженные позитивные изменения в сравнении с другими группами. Сокращение времени регистрации бизнеса с 10 дней в 2014 г. до 1 дня к 2023–2024 гг. является значимым достижением административной реформы. Параллельно объём прямой бюджетной поддержки МСП вырос с 2,1 до 10,0 млрд руб. в год — почти в пять раз, — что отражает последовательную приоритизацию данного направления в региональной политике. Рост числа действующих лицензий и разрешений с 85 до 130 тыс. ед. носит двойственный характер: при последовательном снижении регуляторного давления на этапе регистрации это свидетельствует о расширении числа регулируемых видов деятельности, что способно создавать дополнительные транзакционные издержки для МСП [7; 23].

Социально-демографические факторы в целом благоприятны для развития МСП. Численность экономически активного населения возросла с 4,2 до 5,2 млн чел., что отражает как органический прирост, так и миграционные процессы. Доля лиц с высшим образованием последовательно увеличивалась с 45 до 55%, формируя кадровую базу для высокотехнологичного предпринимательства [21]. Вместе с тем миграционный прирост обнаруживает устойчивую нисходящую тенденцию — с 50 тыс. чел. в 2014 г. до 3 тыс. чел. в 2024 г., — что может отражать как насыщение миграционного потенциала, так и изменение привлекательности региона для мигрантов. Данная тенденция заслуживает специального мониторинга в контексте долгосрочного воспроизводства трудовых ресурсов для МСП.

Рыночные факторы демонстрируют последовательное снижение концентрации в ключевых секторах региональной экономики. Индекс HHI в розничной торговле сократился с 2200 до 1650 ед., в строительстве — с 1800 до 1300 ед., в IT-услугах — с 1200 до 700 ед., в обрабатывающей промышленности — с 2500 до 2000 ед. Снижение рыночной концентрации, как правило, означает расширение рыночного пространства для новых участников, в том числе субъектов МСП [9; 13]. Особенно значимо снижение HHI в IT-услугах, которое совпадает с интенсивным ростом числа IT-МСП в регионе. Потребительский спрос в расчёте на душу населения вырос с 257 тыс. руб./год в 2014 г. до 451 тыс. руб./год в 2024 г. (прирост — 75,5%), формируя ёмкий платёжеспособный рынок для продукции и услуг малых предприятий. Результативные показатели развития предпринимательства в Московской области за период 2014–2024 гг. представлены в таблице 2 и на рисунке 1.

Таблица 2 — Динамика результативных показателей развития МСП Московской области, 2014–2024 гг.

Год	Количество МСП, тыс. ед.	Доля МСП в ВРП, %	Прирост числа МСП, %	Инвестиции в МСП, млрд руб.
2014	350	25,0	5,0	18,5
2015	370	26,0	5,5	20,1
2016	390	27,0	6,0	22,4
2017	420	28,0	6,5	25,8
2018	450	30,0	7,0	30,2
2019	480	32,0	7,5	35,0
2020	500	33,0	8,0	40,5
2021	520	35,0	8,5	45,2
2022	540	36,0	9,0	50,1

2023	560	38,0	9,5	55,4
2024*	580	40,0	10,0	60,0

Примечание: * — предварительные данные за 2024 г. Источник: составлено по данным официальной региональной статистики Московской области, 2014–2024 гг. [139].

Данные таблицы 2 фиксируют устойчивый рост всех трёх результативных показателей на протяжении всего рассматриваемого периода. Общее число субъектов МСП возросло с 350 тыс. ед. в 2014 г. до 580 тыс. ед. в 2024 г. — прирост составил 65,7%. Примечательно, что даже в кризисный 2020 г., характеризовавшийся ограничениями деловой активности в связи с пандемией COVID-19, число МСП не сократилось в абсолютном выражении, а лишь замедлило темп прироста — хотя по данным таблицы, прирост 2020 г. составил 8,0%, превышая показатель докризисного 2018 г. (7,0%), что может объясняться регистрацией новых предпринимательских форм в ответ на трансформацию каналов продаж и ростом самозанятости.

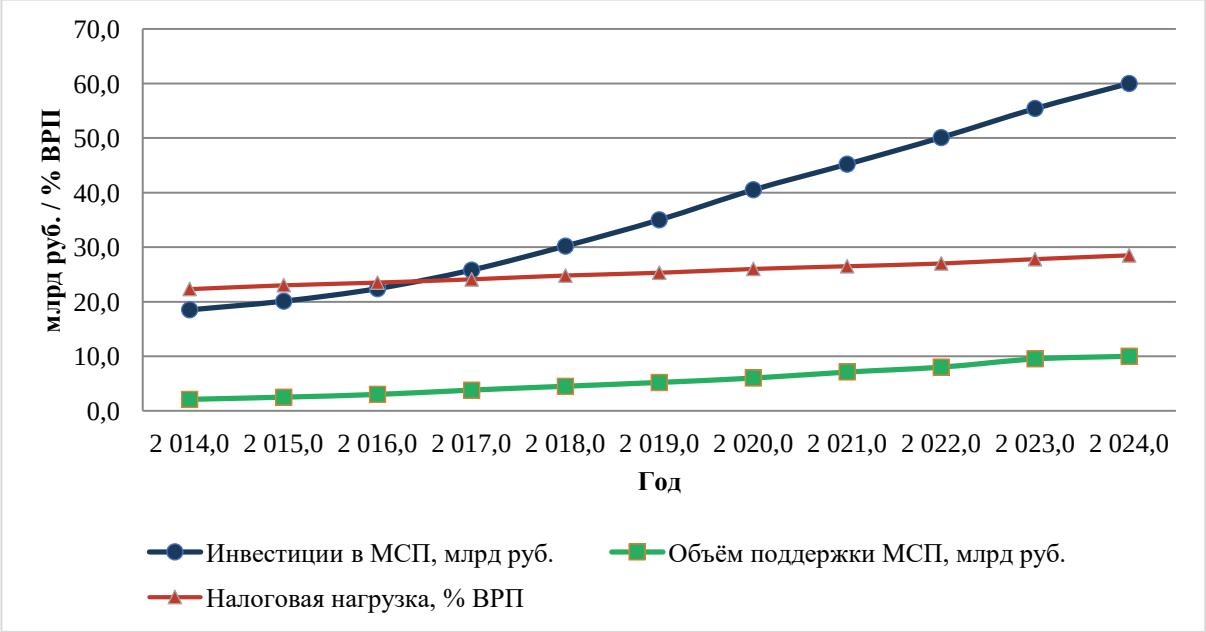


Рисунок 1 — Динамика результативных показателей развития МСП Московской области, 2014–2024 гг.

Источник: составлено по данным официальной региональной статистики Московской области, 2014–2024 гг. [139].

Рисунок 1 наглядно демонстрирует три устойчивые восходящие тенденции: рост числа МСП, рост их доли в ВРП и ускорение темпов прироста. Последнее особенно значимо: темп прироста числа МСП возрастал с 5,0% в 2014 г. до 10,0% в 2024 г., что свидетельствует не об инерционном, а об ускоряющемся развитии предпринимательского сектора. Доля МСП в ВРП региона, достигнув 40% в 2024 г., вплотную приближается к показателям наиболее развитых европейских экономик (где этот показатель составляет, как правило, 50–65%), что характеризует регион как территорию с высоким уровнем предпринимательской зрелости. Важно, что корреляция между ростом инвестиций в МСП и ростом их числа, прослеживающаяся на протяжении всего периода, косвенно указывает на значимость инвестиционного фактора как ключевого драйвера. Аналогичная положительная зависимость прослеживается между сокращением времени регистрации бизнеса и темпами прироста МСП, что согласуется с результатами работ об институциональных барьерах [7; 23].

Позитивные тенденции не устраняют ряда структурных проблем, выявленных в ходе анализа. Первой и наиболее очевидной является нарастание налоговой нагрузки: её рост с 22,3 до 28,5% ВРП за 2014–2024 гг. при параллельном устойчивом росте числа МСП

означает, что фискальное давление в настоящее время компенсируется благоприятными рыночными и инфраструктурными условиями, однако дальнейшее увеличение нагрузки способно переломить эту тенденцию. Второй барьер — сокращение свободных производственных площадей при отсутствии данных об опережающем создании новых производственных мощностей — формирует угрозу инфраструктурного дефицита, прежде всего для производственных МСП в ближнем поясе агломерации [15].

Третья проблема связана с пространственной поляризацией: несмотря на улучшение инфраструктурных показателей по региону в целом, агломерационный градиент между городами ближнего пояса и сельскими районами, по всей видимости, не сокращается, а нарастает. Об этом косвенно свидетельствует устойчивое снижение миграционного прироста: в условиях продолжающегося роста деловой активности оно может отражать дефицит доступного жилья и инфраструктуры в быстро развивающихся муниципалитетах — что, в свою очередь, ограничивает предложение труда для МСП в пригородных зонах [29; 25]. Четвёртый барьер носит отраслевой характер: при снижении рыночной концентрации в IT-услугах и строительстве обрабатывающая промышленность сохраняет относительно высокий HHI (2000 ед. в 2024 г.), что ограничивает возможности для входа новых малых производственных предприятий. Это может свидетельствовать о недостаточной инструментальной поддержке производственной кооперации МСП с крупными промышленными предприятиями региона [8; 26].

Обсуждение. Полученные результаты вступают в содержательный диалог с ведущими теоретическими концепциями пространственной экономики и исследованиями предпринимательства. С позиций новой экономической географии [17; 11] устойчивый рост числа МСП и их вклада в ВРП Московской области объясняется прежде всего действием агломерационных сил: концентрация рабочей силы, инфраструктуры и рынков сбыта в крупнейшем агломерационном ареале страны создаёт самовоспроизводящуюся среду для предпринимательской активности. Вместе с тем полученные данные указывают на то, что агломерационные преимущества не распределяются равномерно: периферийные части региона рискуют оказаться в ситуации, описанной Г. Мюрдалем [18] как «порочный круг» — отставание в инфраструктуре и кадровом потенциале воспроизводит неравенство в условиях ведения бизнеса.

Динамика предпринимательской активности в Московской области согласуется с концепцией полюсов роста Ф. Перру [19]: крупные технологические компании и промышленные предприятия выступают «поляризующими отраслями», вокруг которых формируются кластеры малого и среднего бизнеса. Однако эффективность этой кооперации, как следует из анализа рыночной концентрации в обрабатывающей промышленности (HHI 2000 ед. в 2024 г.), пока недостаточна. Теория центральных мест В. Кристаллера [3] находит отражение в пространственной неравномерности развития МСП: малый бизнес в городах второго порядка и сельских районах Подмосковья обслуживает прежде всего локальные потребности, что ограничивает его рост в условиях насыщения местных рынков.

С позиций концепции предпринимательских экосистем [8; 9; 13] результаты показывают, что Московская область располагает большинством ключевых компонентов зрелой экосистемы: финансовыми институтами, образовательной базой, транспортной инфраструктурой и растущим рынком. Вместе с тем балансированность экосистемы остаётся неполной: цифровая зрелость МСП (на что указывает стремительный рост скорости интернета), очевидно, опережает их способность к инновационному предпринимательству, что подтверждается медленным сокращением HHI в обрабатывающем секторе. Исследования С. Тавасолли и соавторов [21] о городском предпринимательстве перекликаются с зафиксированным нами дефицитом производственных площадей: по мере урбанизации агломерационные преимущества компенсируются нарастанием издержек плотности — и это требует активной политики реиндустриализации.

Региональная устойчивость МСП в Московской области, подтверждённая сохранением положительной динамики в кризисный 2020 г., согласуется с выводами М. Каулинга и соавторов [5; 6] о более высокой адаптивности МСП, располагающих доступом к диверсифицированным рынкам и ресурсам. В то же время нарастающая налоговая нагрузка вступает в противоречие с концепцией региональной устойчивости: хронически высокое фискальное давление в долгосрочной перспективе снижает финансовые резервы МСП, необходимые для преодоления будущих шоков. Данный вывод согласуется с результатами отечественных исследований [31; 23].

Особую роль в интерпретации полученных результатов играет российский институциональный контекст. Работы П. В. Строева и О. В. Пивоваровой [29] об институциональной роли муниципальных образований показывают, что внутрирегиональное неравенство в развитии МСП воспроизводится, в том числе, через неравномерное распределение региональных инструментов поддержки. Анализ программных документов и дорожной карты показывает, что большинство предусмотренных мероприятий сфокусированы на городских центрах и технопарках, тогда как сельские районы и периферийные муниципалитеты охвачены лишь точечными проектами. Это соответствует выводам И. А. Копытовой и Н. В. Ворошилова [25] об асимметрии влияния агломерационных процессов на различные части московской агломерации. Преодоление этой асимметрии требует целенаправленной политики децентрализованной поддержки МСП, что нашло отражение в разработанной дорожной карте.

Концепция умной специализации [27] поддерживает предложение о формировании инновационных хабов в Московской области как инструмента концентрации ресурсов в тех нишах, где регион имеет реальные конкурентные преимущества (микроэлектроника, биотехнологии, IT-услуги, зелёная энергетика). Эта логика полностью соответствует принципу «умной специализации»: не копировать универсальные модели поддержки МСП, а формировать уникальную траекторию, основанную на имеющемся научно-технологическом потенциале. Оценка реализации Стратегии пространственного развития России в части поддержки предпринимательства [30] показывает, что регионы, активно формирующие такие ниши, демонстрируют более высокие результаты. Дорожная карта, разработанная в рамках настоящего исследования, систематизирует эти направления и задаёт конкретные временные горизонты для каждого из десяти стратегических блоков.

Выводы. Первый вывод. Проведённый структурно-динамический анализ свидетельствует об устойчивом и ускоряющемся развитии МСП в Московской области за период 2014–2024 гг.: число субъектов предпринимательства выросло на 65,7% — с 350 до 580 тыс. единиц, доля МСП в ВРП достигла 40%, а годовые темпы прироста числа МСП увеличились с 5,0 до 10,0%. Указанная динамика устойчива к экономическим шокам, в том числе кризису 2020 г., что свидетельствует о достаточном уровне зрелости предпринимательской экосистемы региона.

Второй вывод. Ключевыми благоприятными факторами роста МСП в регионе выступают: рост инвестиций в сектор (более чем в 3,2 раза за исследуемый период), опережающее развитие цифровой инфраструктуры (пятикратный рост скорости интернет-соединения), радикальное сокращение административных барьеров (сокращение времени регистрации с 10 до 1 дня), рост доходов населения и потребительского спроса, а также снижение рыночной концентрации в высококонкурентных секторах (IT-услуги, строительство). Совокупное действие перечисленных факторов формирует самовоспроизводящийся импульс роста предпринимательской активности.

Третий вывод. Наряду с позитивными тенденциями сохраняются структурные барьеры, способные ограничить дальнейший рост МСП при отсутствии адресной политики. Нарастающая налоговая нагрузка (с 22,3 до 28,5% ВРП), сокращение доступных производственных площадей, снижение интенсивности миграции как источника трудовых ресурсов, относительно высокая рыночная концентрация в обрабатывающей

промышленности и нарастающая асимметрия между ядром агломерации и её периферийными муниципалитетами образуют комплекс взаимоусиливающих ограничений.

Четвёртый вывод. Корреляционный анализ совместной динамики факторных и результативных показателей выявляет наиболее значимые связи. Прослеживается положительная взаимосвязь между инвестициями в МСП, снижением административных барьеров, инфраструктурным развитием и ростом числа МСП. Вместе с тем анализ демонстрирует, что рост налоговой нагрузки на протяжении всего периода сопровождался увеличением числа МСП, что означает: в настоящее время положительные факторы перекрывают фискальные стимулы, однако данный баланс не является гарантированно устойчивым при дальнейшем увеличении нагрузки.

Пятый вывод. Разработанная дорожная карта совершенствования региональной экономической политики поддержки МСП в Московской области включает десять стратегических направлений, каждое из которых системно отвечает выявленным барьерам. Логика дорожной карты основана на принципе акселерации: каждое мероприятие сопровождается измеримыми целевыми эффектами и временными горизонтами их достижения. Направления кооперации МСП с крупным бизнесом и создания инновационных хабов адресованы барьеру недостаточной промышленной интеграции. Направления финансовой поддержки и экологизации — нарастающей ресурсной и фискальной нагрузке. Направления развития сельских территорий и поддержки женского предпринимательства отвечают проблеме пространственной поляризации и недостаточного охвата части предпринимательского потенциала. Направления цифровизации и партнёрства с наукой обеспечивают технологическую основу конкурентоспособности МСП в долгосрочной перспективе.

Шестой вывод. Реализация дорожной карты требует институционального обеспечения, включающего создание координирующей межведомственной структуры, цифровую платформу мониторинга KPI мероприятий, регулярную оценку фактического воздействия инструментов поддержки на ключевые результативные показатели МСП. Принципиальным условием является формирование обратной связи между аналитикой и принятием управленческих решений, что соответствует концепции «умного региона» и принципам умной специализации [27].

Седьмой вывод. Московская область обладает потенциалом для достижения доли МСП в ВРП на уровне 50–55% к 2030 г., что соответствует показателям наиболее развитых европейских экономик, при условии последовательной реализации предложенной дорожной карты, стабилизации налоговой нагрузки и активной поддержки пространственного выравнивания внутри региона. Достижение этого ориентира потребует не инкрементальных корректировок действующей политики, а её системного обновления на основе интегрального, мультифакторного подхода, сочетающего преимущества агломерационного развития с целенаправленным снижением внутрирегиональных диспропорций.

Список источников

1. Björk, P., Saarela, M., Kotavaara, O., & Muhos, M. (2026). Tracking spatial distribution and regional characteristics of gazelles. Entrepreneurship & Regional Development, 38(1–2), 164–184. https://doi.org/10.1080/08985626.2025.2515287

2. Buchwald, E. M., & Bessonov, I. S. (2025). Spatial aspects in the development of the small business sector in the region. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 18(1), 106–120. https://doi.org/10.15838/esc.2025.1.97.6

3. Christaller, W. (1933). Die zentralen Orte in Süddeutschland. Jena: Gustav Fischer.

4. Coad, A., Domnick, C., Santoleri, P., & Srhoj, S. (2025). Regional incidence and persistence of high-growth firms: Testing ideas from the entrepreneurial ecosystems literature. Regional Studies, 59(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2433498

5. Cowling, M., Brown, R., Liu, W., & Yang, H. (2025a). Getting money in the country: Is there a liability of rurality facing SMEs? Journal of Rural Studies, 120, Article 103886. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103886

6. Cowling, M., Brown, R., Liu, W., & Yang, H. (2025b). Growth, working capital and refinancing: The geography of post-pandemic regional financial resilience in UK SMEs. Papers in Regional Science, 104(4), Article 100101. https://doi.org/10.1016/j.pirs.2025.100101

7. Farzanegan, M. R., Goel, R. K., & Saunoris, J. W. (2026). Geography, institutions, and entrepreneurship: A new international perspective. Applied Economics. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/00036846.2026.2631768

8. Fischer, B., Meissner, D., Vonortas, N., & Guerrero, M. (2022). Spatial features of entrepreneurial ecosystems. Journal of Business Research, 147, 27–36. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.018

9. Fotopoulos, G. (2023). Knowledge spillovers, entrepreneurial ecosystems and the geography of high growth firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 47(5), 1877–1914. https://doi.org/10.1177/10422587221111732

10. Fritsch, M., Potter, J., Qian, H., & Fotopoulos, G. (2025). Persistence and change in regional entrepreneurship performance: A three-economy comparison. Regional Studies, 59(1), Article 2474033. https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2474033

11. Fujita, M., Krugman, P., Venables, A.J. (1999). The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. Cambridge, MA: MIT Press.

12. Holl, A., & Rama, R. (2024). Spatial patterns and drivers of SME digitalisation. Journal of the Knowledge Economy, 15, 5625–5649. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01257-1

13. Komlósi, É., Dejardin, M., Szerb, L., et al. (2025). Is a balanced entrepreneurial ecosystem essential for success? A configurational analysis of European regional entrepreneurial ecosystems. The Journal of Technology Transfer, 50(4), 1669–1708. https://doi.org/10.1007/s10961-024-10149-8

14. Kopytova E.D., Patrakova S.S. (2024). Agglomeration effects of large cities: Assessment based on microdata. Problems of Territory's Development, 28 (2), 10–23. https://doi.org/10.15838/ptd.2024.2.130.2

15. Kopytova E.D., Prosukov S.S. (2025). Small and medium entrepreneurship functioning issues in the context of ensuring the region's spatial development. Problems of Territory's Development, 29 (3), 10–37. https://doi.org/10.15838/ptd.2025.3.137.2

16. Kozhevnikov S.A., Voroshilov N.V. (2024). Agglomeration processes in Russian regions: Specifics and challenges related to the intensification of positive effects. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 17(1), 91–109. https://doi.org/10.15838/esc.2024.1.91.5

17. Krugman, P. (1991). Geography and Trade. Cambridge, MA: MIT Press.

18. Myrdal, G. (1957). Economic Theory and Under-Developed Regions. London: Duckworth.

19. Perroux, F. (1955). Note sur la notion de pôle de croissance. Économie Appliquée, 8(1–2), 307–320.

20. Sekushina, I. A., Kozhevnikov S. A. (2024). Institutional Regulation of the Development of Urban Agglomerations in the Regions of Russia. Journal of Institutional Studies, 16(1), 55–73. https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.1.055-073

21. Tavassoli, S., Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2021). Entrepreneurship in cities. Research Policy, 50(7), Article 104255. https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104255

22. Wolff, S., Guenther, C., Moog, P., & Audretsch, D. B. (2023). The geography of the continuum of entrepreneurship activities: A first glance based on German data. The Journal of Technology Transfer, 48, 1243–1273. https://doi.org/10.1007/s10961-022-09961-x

23. Арошидзе А. А. (2022). Региональное развитие малого и среднего предпринимательства: стабильность позиций и экономическое значение. Экономика, предпринимательство и право, 12(1), 119–132. https://doi.org/10.18334/epp.12.1.114073

24. Екатериновская М. А. (2025). Подходы к управлению пространственным развитием. Экономика, предпринимательство и право, 15(1), 545–558. https://doi.org/10.18334/epp.15.1.122485

25. Копытова Е. Д., Ворошилов Н. В. (2025). Городские агломерации регионов России: развитие сквозь призму экономической специализации. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 60(3), 241–269. https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-11

26. Павлов Ю. В., Хмелева Г. А. (2022). Оценка влияния агломерационных эффектов на экономическое развитие городских округов Самарской области. Экономика, предпринимательство и право, 12(10), 2773–2794. https://doi.org/10.18334/epp.12.10.116416

27. Победин А. А. (2025). Концепция умной специализации в системе регионального управления: комплексный подход к развитию инновационного потенциала региона. Экономика, предпринимательство и право, 15(10), 6949–6982. https://doi.org/10.18334/epp.15.10.123909

28. Рощупкина В. В., Кошмидов Р. М. (2025). Актуальные вопросы развития городских агломераций: новые пространственные приоритеты и бюджетный аспект. Экономика. Налоги. Право, 18(4), 16–27. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-4-16-27

29. Строев П. В., Пивоварова О. В. (2024). Роль муниципальных образований в эффективной организации экономического пространства России. Экономика, предпринимательство и право, 14(8), 4649–4662. https://doi.org/10.18334/epp.14.8.121270

30. Тарасова О. Б., Гончарова Н. З. (2025). Статистический анализ результатов реализации Стратегии пространственного развития регионов России на период до 2025 года. Экономика, предпринимательство и право, 15(5), 3503–3520. https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123188

31. Шичкин И. А., Умнов В. А. (2025). Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса в России. Экономика, предпринимательство и право, 15(1), 61–84. https://doi.org/10.18334/epp.15.1.122513

Сведения об авторе

Евдокимов Максим Викторович, кафедра экономики и таможенного дела, Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», г. Мытищи, Россия

Information about the authors

Evdokimov Maxim Viktorovich, Department of Economics and Customs Affairs? Autonomous non-profit educational organisation of higher education of the Central Union of the Russian Federation "Russian University of Cooperation", Mytishchi, Russia

УДК 332.33
DOI 10.26118/2782-4586.2026.68.97.023

Беденко Алексей Евгеньевич
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Всероссийский научно-исследовательский институт систем орошения и сельхозводоснабжения «Радуга»

Мелиорация как инструмент минимизации климатических рисков в растениеводстве

Аннотация. В статье исследуется роль мелиоративных технологий как механизма защиты инвестиционного капитала агропредприятий от катастрофических климатических рисков на примере засушливого периода 2025 года. На основе интеграции метеорологических данных сервиса Rp5 и результатов спутникового мониторинга проведен анализ эффективности использования круговой дождевальной машины при возделывании кукурузы на площади 61,5 га. Автором обосновывается переход от оценки мелиорации как фактора интенсификации к ее интерпретации как инструмента минимизации рисков и сохранения активов. В ходе исследования выявлено, что поддержание стабильных значений вегетационных индексов в период экстремального температурного стресса (до 37,8°С) позволило предотвратить полную потерю вложенного капитала и обеспечить сбор 41,2 тонн продукции в условиях, исключающих возможность получения урожая на богаре. Результаты работы доказывают необходимость учета величины предотвращенного ущерба при расчете окупаемости инвестиций в дождевальную технику.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, мелиорация, управление рисками, кукуруза, спутниковый мониторинг.

Bedenko Aleksey Evgenevich
Federal State Budgetary Scientific Institution All-Russian Scientific Research Institute of Irrigation and Agricultural Water Supply Systems «Raduga»

Land reclamation as a tool for minimizing climate risks in crop production

Abstract. the article examines the role of land reclamation technologies as a mechanism to protect the investment capital of agricultural enterprises from catastrophic climate risks using the example of the dry period of 2025. Based on the integration of meteorological data from the Rp5 service and satellite monitoring results, an analysis of the effectiveness of using a circular sprinkler machine for corn cultivation on an area of 61.5 hectares was carried out. The author substantiates the transition from assessing land reclamation as a factor of intensification to interpreting it as a tool for minimizing risks and preserving assets. The study revealed that maintaining stable values of vegetation indices during the period of extreme temperature stress (up to 37.8 °C) prevented a complete loss of invested capital and ensured the harvesting of 41.2 tons of products in conditions that exclude the possibility of harvesting in bogar. The results of the work prove the need to take into account the amount of damage prevented when calculating the return on investment in sprinkler equipment.

Key words: economic stability, irrigation, risk management, corn, satellite monitoring

Введение

Современный этап развития глобального агропромышленного комплекса характеризуется беспрецедентным ростом климатической волатильности, что ставит вопросы продовольственной безопасности и финансовой устойчивости сельхозпроизводителей в центр экономической дискуссии. В последние десятилетия наблюдается устойчивая тенденция к увеличению частоты и интенсивности экстремальных

погодных явлений, среди которых почвенная и атмосферная засухи представляют наибольшую угрозу для рентабельности растениеводства.

Исследователи подчеркивают, что традиционные методы адаптации агробизнеса к изменениям среды зачастую оказываются недостаточно эффективными перед лицом аномальных температурных скачков [1], что требует перехода к стратегии активного управления рисками через капиталоемкие технологические решения. Особое значение в этом контексте приобретает возделывание кукурузы, которая, являясь стратегически важной культурой для мирового рынка зерна, демонстрирует высокую чувствительность к гидротермическому режиму в критические фазы вегетации. Экономическая наука рассматривает нестабильность урожайности как фактор, дестабилизирующий рыночные цены и снижающий инвестиционную привлекательность отрасли [2].

Одним из наиболее эффективных инструментов нивелирования данных рисков признается искусственное орошение, которое в современной экономической литературе все чаще трактуется не просто как способ интенсификации производства, но как форма страхования биологических активов [3].

Применение круговых дождевальных машин позволяет трансформировать неопределенность погодных факторов в контролируемый производственный ресурс, что существенно меняет структуру формирования себестоимости и маржинальности продукции [4]. Развитие цифровых технологий и методов дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) открыло новые возможности для оперативного аудита состояния посевов и обоснования управленческих решений. Спутниковый мониторинг с использованием вегетационных индексов, таких как NDVI, стал индустриальным стандартом для прогнозирования урожайности и оценки состояния биомассы [5].

В то же время более специфические индикаторы, такие как индекс водного стресса NDMI, позволяют количественно оценить эффективность работы систем орошения в условиях температурного шока [6]. Сопоставление этих данных с точными метеорологическими архивами, предоставляемыми системами мониторинга типа Rp5, формирует доказательную базу для оценки надежности агротехнологических систем [7].

С экономической точки зрения внедрение подобных систем мониторинга позволяет минимизировать информационную асимметрию и повысить прозрачность производственных процессов для инвесторов и кредиторов [8].

В литературе широко обсуждается концепция Water Use Efficiency (WUE), которая связывает объемы потребленной воды с конечным финансовым результатом, подчеркивая важность каждой единицы ресурса в условиях дефицита [9]. Однако теоретические модели часто не учитывают сценарии критических аномалий, когда основной целью производства становится не максимизация прибыли, а сохранение жизнеспособности предприятия через минимизацию убытков [10].

Изучение кейсов успешного преодоления экстремальных климатических условий 2025 года вносит существенный вклад в понимание механизмов адаптации агропромышленного комплекса [11]. Интеграция технических, биологических и экономических данных в единую систему анализа является необходимым условием для формирования устойчивых моделей развития сельских территорий в условиях неопределенности [12].

Целью данного исследования является оценка экономической эффективности использования систем искусственного орошения как инструмента минимизации климатических рисков на примере возделывания кукурузы в условиях экстремальной засухи 2025 года. Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

— провести ретроспективный анализ метеорологических условий вегетационного периода на основе данных Rp5;

— выявить динамику вегетационных индексов NDVI и NDMI в периоды пикового температурного стресса;

— сопоставить фактические показатели урожайности с биофизическими параметрами состояния посевов;

— обосновать экономическую целесообразность эксплуатации дождевальной техники как средства предотвращения полной потери вложенного капитала и обеспечения живучести агротехнического актива.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составил комплексный анализ корреляции между метеорологическими условиями вегетационного периода и биофизическими параметрами состояния посевов кукурузы, возделываемой на площади 61,5 гектара в условиях искусственного орошения.

В качестве объекта исследования выступал производственный участок, оснащенный круговой дождевальной машиной, обеспечивающей регулируемый водный режим в критические фазы развития культуры. Информационную базу работы сформировали три независимых массива данных, интегрированных для оценки экономической эффективности мелиоративных мероприятий в условиях климатических аномалий 2025 года.

Первичный мониторинг агроклиматических условий осуществлялся на основе данных метеорологического сервиса Rp5, из которых для анализа были экстрагированы показатели среднесуточной и максимальной температуры воздуха, а также объемы естественных осадков за период с июня по октябрь. Эти данные позволили верифицировать периоды температурного стресса и идентифицировать дефицит почвенной влаги.

Для оценки физиологического состояния кукурузы и эффективности работы оросительной системы применялись методы дистанционного зондирования Земли. Основными инструментами анализа выступили вегетационный индекс NDVI, отражающий плотность биомассы и фотосинтетическую активность, и индекс NDMI, позволяющий определять уровень водного стресса в растительной ткани.

Экономический анализ базировался на методе сопоставления фактических производственных показателей с моделью упущенной выгоды в условиях экстремальных рисков. В качестве контрольного показателя фактической продуктивности использовались данные первичного учета о валовом сборе урожая, составившем 41 220 килограмм.

Научная новизна примененного подхода заключается в интерпретации агрономических данных через призму управления активами, где сохранение жизнеспособности посевов (стабильность NDVI и NDMI на фоне температурных пиков) рассматривается как показатель снижения волатильности операционного дохода. Статистическая обработка собранной информации включала анализ временных рядов и сравнительный анализ фактических и нормативных показателей урожайности, что позволило обосновать роль капитальных вложений в мелиорацию как инструмента долгосрочного хеджирования природных рисков предприятия.

Результаты и обсуждение

Анализ динамики вегетационных индексов в сочетании с метеорологическими данными за период с июня по октябрь 2025 года позволяет сделать фундаментальные выводы о роли мелиоративных технологий в обеспечении финансовой устойчивости агропредприятия. Рассматривая результаты производственного цикла, необходимо подчеркнуть, что метеоусловия июля и августа представляли собой классический сценарий катастрофической засухи, способной полностью уничтожить посевы такой влаголюбивой культуры, как кукуруза. Согласно данным мониторинга Rp5, в течение двадцати пяти дней июля практически отсутствовали значимые осадки, в то время как максимальные температуры стабильно превышали отметку в 29°C, достигая экстремального пика в 37,8°C в середине месяца (таблица 1).

Таблица 1 – Фрагмент сравнительной таблицы погодных условий и вегетационных индексов

Дни	**макс. температура, °C**	**Осадки, мм**	**NDMI**	**NDVI**
08.июл	33	0		
09.июл	33,3	0		
10.июл	35,4	0	0,20	0,69
11.июл	34,3	0		
12.июл	36,6	0		
13.июл	37,8	0		
14.июл	37,2	0		
15.июл	31,7	0		
16.июл	34,7	0		
17.июл	31,9	3		
18.июл	36,5	0	0,17	0,60
19.июл	33,1	0		
20.июл	29,3	1		
21.июл	31,5	0		
22.июл	34,6	0		
23.июл	35,1	0		
24.июл	31,9	0		
25.июл	32,9	0		
26.июл	31,9	0		

В нормальных условиях такая тепловая нагрузка на фазе цветения и налива зерна приводит к необратимой коагуляции белков, стерилизации пыльцы и фактической гибели растительного организма. Однако зафиксированные показатели спутникового мониторинга демонстрируют иную картину, которая требует детального рассмотрения через призму сопоставления климатических шоков и ответной реакции биомассы.

Данные таблицы 2 наглядно иллюстрируют, что индекс влажности растительности NDMI на протяжении всего критического периода удерживался в положительном диапазоне от 0,17 до 0,28. Это служит неоспоримым доказательством эффективности работы круговой дождевальной машины, которая обеспечивала искусственную компенсацию дефицита влаги. Технологическая поддержка позволила сохранить индекс NDVI на уровне 0,60–0,67 даже в те дни, когда естественный водный баланс почвы был полностью исчерпан, а испарение достигало максимума.

Таблица 2 – Средние значения индексов по полю

Дата	**Средний NDMI**	**Средний NDVI**
3 июня	-0,24	0,21
10 июня	-0,18	0,28
17 июня	-0,01	0,44
28 июня	0,18	0,61
3 июля	0,28	0,79
10 июля	0,20	0,69
18 июля	0,17	0,60
30 июля	0,20	0,60
6 августа	0,19	0,61
12 августа	0,24	0,67
22 августа	0,21	0,63

1 сентября	0,18	0,61
15 сентября	0,14	0,53
28 сентября	0,06	0,48
3 октября	0,06	0,37

Переходя к обсуждению экономических последствий данных наблюдений, следует рассматривать итоговый сбор урожая в объеме 41 220 килограмм с площади 61,5 гектара не просто как количественный показатель продуктивности, а как результат успешного управления критическими рисками. Полученная средняя урожайность в 0,67 тонны с гектара в контексте столь жесткой климатической аномалии является прямой материальной интерпретацией технологической страховки. В отсутствие искусственного орошения предприятие неизбежно столкнулось бы с полной потерей вложенного капитала, включая невозвратные затраты на посевной материал, агрохимическую защиту и ГСМ, израсходованные на этапе сева.

Таким образом, вся выручка от реализации полученной партии кукурузы фактически представляет собой объем спасенного капитала, который в противном случае трансформировался бы в чистый убыток.

Для экономического анализа принципиально важно, что система орошения в данном случае сработала не как фактор интенсификации производства, направленный на достижение рекордных рентных показателей, а как защитный механизм, обеспечивающий выживаемость актива и сохранение операционной деятельности. Это позволяет коренным образом пересмотреть подход к оценке окупаемости и эффективности капитальных вложений в дождевальную технику.

Экономическую целесообразность мелиорации следует рассчитывать не только по дельте прироста урожая в благоприятные годы, но и по объему предотвращенного ущерба в периоды экстремальных погодных шоков, когда наличие техники становится единственным условием получения товарной продукции. Инвестиции в подобные системы трансформируют сельское хозяйство из высокорисковой деятельности, зависимой от случайных природных факторов, в прогнозируемый производственный процесс с управляемыми параметрами, обеспечивая долгосрочную устойчивость EBITDA даже в условиях глобальных климатических изменений.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях нарастающей климатической нестабильности роль мелиоративных систем смещается из плоскости инструментов интенсификации в плоскость инструментов обеспечения базовой финансовой безопасности агробизнеса. Анализ вегетационного периода 2025 года продемонстрировал, что критическое сочетание аномально высоких температур, достигавших 37,8°C, и практически полного отсутствия осадков в июле и августе создало условия, при которых ведение неорошаемого земледелия становилось экономически нецелесообразным из-за неминуемой гибели посевов.

Использование круговой дождевальной машины позволило разорвать прямую зависимость между погодным шоком и состоянием биомассы, что нашло отражение в стабильности индексов NDMI и NDVI. Тот факт, что индекс влажности удерживался в значениях близких к 0,20; а фотосинтетическая активность сохранялась на уровне 0,60–0,67 в самый жаркий период года, свидетельствует о высокой технологической надежности выбранного решения.

С экономической точки зрения полученный валовой сбор в размере 41 220 килограмм с площади 61,5 гектара следует интерпретировать как успешную реализацию стратегии минимизации рисков. Несмотря на то, что физическая урожайность составила 0,67 тонны с гектара, в условиях катастрофической засухи этот результат обеспечил сохранение биологического актива и предотвратил полную потерю вложенного капитала.

Это доказывает, что эффективность капитальных вложений в мелиорацию (CAPEX) должна оцениваться не только по норме прибыли в благоприятные циклы, но и по величине предотвращенного ущерба.

Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что интеграция данных метеорологического мониторинга Rp5 и спутниковой аналитики вегетационных индексов является необходимым инструментом для современного агроменеджмента. Такая синергия позволяет обоснованно управлять водными ресурсами и доказывать целесообразность инвестиций в дождевальную технику перед инвесторами и финансовыми институтами.

В условиях прогнозируемого усиления аридности климата, внедрение широкозахватных дождевальных машин становится не просто технологическим выбором, а стратегической необходимостью для поддержания долгосрочной устойчивости EBITDA и обеспечения выживаемости сельскохозяйственных предприятий в экстремальных экологических сценариях будущего.

Список источников

1. Кеннет В. С., Троцук И. В. Устойчиво ли промышленное сельское хозяйство в условиях климатических изменений и экологических угроз? //Экономическая социология. – 2020. – Т. 21. – №. 5. – С. 12-38.
2. Болатова Ж. Б., Енгиндениз С. Экономика изменения климата в сельском хозяйстве Казахстана //Экономика и экология территориальных образований. – 2021. – №. 2. – С. 25-35.
3. Васильев С. М. и др. Стратегия успешного развития мелиорации-прецизионное орошение //Мелиорация и гидротехника. – 2020. – №. 3 (39). – С. 1-22.
4. Турапин С. С., Костоварова И. А. Современные задачи и перспективные пути повышения эффективности и надежности широкозахватных дождевальных машин //Экология и строительство. – 2018. – №. 3. – С. 17-26.
5. Жанзаков Б. Ж. и др. Использование дистанционного зондирования и вегетационных индексов в сельскохозяйственной практике и науке: обзор //Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2024. – №. 3. – С. 60-66.
6. Зверьков М. С. и др. Анализ индекса NDMI при дешифрировании спутниковых снимков орошаемых земель //Мелиорация и водное хозяйство. – 2025. – №. 3. – С. 33-36.
7. Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Кружкова Т. И. Анализ применения метеорологических данных в сельском хозяйстве: российская и европейская практика //KANT. – 2025. – №. 4 (57). – С. 116-120.
8. Романов А. О., Григоров А. И. Специфика современных инвестиционных процессов в АПК России //ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2025. – №. 3 (15). – С. 32-48.
9. Слабунова А. В. О проблемах экономического механизма платного водопользования в области мелиорации в России и странах бывшего СССР //Мелиорация и гидротехника. – 2019. – №. 2 (34). – С. 230-245.
10. Кундиус В. А., Сергиенко О. В. Стратегии антикризисного управления, особенности их формирования в сельском хозяйстве //Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 15. – №. 2. – С. 204-212.
11. Ползиков Д. А. Основные направления политики адаптации сельского хозяйства России к климатическим изменениям //Проблемы прогнозирования. – 2023. – №. 6. – С. 119-137.
12. Скачкова С. А., Шишкин В. О. Анализ динамики и перспективы развития мелиоративных систем в интересах устойчивого развития сельского хозяйства //Материалы V Международного экономического симпозиума – 2021. – С. 543.

Сведения об авторах

Беденко Алексей Евгеньевич, младший научный сотрудник, ФГБНУ ВНИИ «Радуга», посёлок Радужный, Коломенский городской округ, Московская область, Россия

Information about the authors

Bedenko Alexey Evgenievich, Junior Researcher, Raduga Research Research Institute, Raduzhny Settlement, Kolomna City District, Moscow Region, Russia

УДК 330. 339.5
DOI 10.26118/2782-4586.2026.29.91.024

Иванова Валерия Ивановна
Государственный университет управления
Федин Олег Максимович
Государственный университет управления

Роль таможенных терминалов в совершенствовании коммерческих операций международной торговли

Аннотация. Данная работа посвящена изучению эволюционного развития таможенных пунктов, которые из простых контролирующих органов превратились в комплексные логистические центры. Исследуется, как современная терминальная инфраструктура способствует улучшению коммерческих процессов в сфере международной торговли.

Основное внимание уделяется методам снижения временных и финансовых затрат для субъектов внешнеэкономической деятельности, внедрению цифровых систем управления грузопотоками и роли "интеллектуальных" терминалов в обеспечении открытости и надежности трансграничных перевозок. Аргументируется, что совершенствование таможенно-логистической инфраструктуры является ключевым аспектом для повышения конкурентоспособности национальной экономики на глобальном уровне.

Ключевые слова: мировое торговое движение, пограничный контрольно-пропускной пункт, транспортно-логистический узел, бизнес-операции, внешнеторговая деятельность, оптимизация товародвижения, транспортно-таможенная сеть, цифровизация, склад краткосрочного хранения, государственный надзор, управление цепочками поставок.

Ivanova Valeria Ivanovna
State University of Management
Fedin Oleg Maksimovich
State University of Management

The Role of Customs Terminals in Improving Commercial Operations in International Trade

Abstract. This work is devoted to the study of the evolutionary development of customs checkpoints, which have evolved from simple control bodies to comprehensive logistics centers. It explores how modern terminal infrastructure contributes to improving commercial processes in international trade.

The focus is on reducing time and financial costs for foreign economic entities, implementing digital cargo management systems, and the role of "smart" terminals in ensuring the openness and reliability of cross-border transportation. It is argued that improving customs and logistics infrastructure is crucial for enhancing the competitiveness of a nation's economy on a global scale.

Keywords: global trade movement, border checkpoint, transport and logistics hub, business operations, foreign trade activities, optimization of goods movement, transport and customs network, digitalization

В условиях глобальных экономических процессов и распределенных производственных цепочек, успешность международной торговли зависит не только от качества продукции, но и от скорости ее пересечения государственных границ.

Современный таможенный терминал уже не является простой зоной проверки, а представляет собой сложную систему, объединяющую транспортные, складские, информационные и финансовые потоки. Его роль в усовершенствовании коммерческих операций становится решающей для конкурентных позиций национальных экономик.

Одним из главных факторов успешного ведения бизнеса является сокращение времени доставки. Современные таможенные терминалы играют значительную роль в этом процессе. Это достигается благодаря объединению услуг, когда принцип "единого окна" позволяет участникам ВЭД получать все необходимые разрешения, включая фитосанитарный, ветеринарный контроль и сертификацию, в одном месте. Важным аспектом является развитие складских мощностей. Наличие складов временного хранения и таможенных складов предоставляет возможность управлять запасами товаров, осуществляя их разделение или объединение без немедленной уплаты пошлин, что повышает финансовую гибкость компаний [1]. Кроме того, эффективность обеспечивается посредством мультимодальной интеграции. Современные терминалы и "сухие порты" гарантируют плавную перегрузку грузов между морским, железнодорожным и автомобильным транспортом, что существенно сокращает общее время транспортировки.

Таможенные терминалы выступают инструментом для эффективного финансового планирования. Улучшение коммерческих процессов отражается в сокращении расходов на демередж (штрафы за простой судов) и простои.

Эффективная работа терминала исключает превышение сроков хранения контейнеров и задержки транспорта, которые могут составлять значительную долю в общих логистических затратах. Использование таможенных складов позволяет импортерам получать большие партии товаров, оплачивая таможенные пошлины и налоги по мере их реализации на внутреннем рынке, что предотвращает изъятие оборотных средств [2].

Совершенствование коммерческих операций невозможно без цифровых технологий. Современный терминал функционирует как центр обработки данных, интегрированный с системами управления рисками (СУР). Автоматизированная проверка документов позволяет добросовестным участникам ВЭД завершить оформление за несколько минут. Системы отслеживания (Track & Trace), такие как RFID-метки, спутниковый мониторинг и электронные пломбы, обеспечивают прозрачность сделок для всех сторон. Информационный обмен между складскими системами терминалов и корпоративными системами участников ВЭД позволяет планировать продажи еще до фактического выпуска товара.

Улучшение операционной деятельности выходит за рамки простого ускорения. Оно подразумевает в первую очередь снижение рисков, связанных с получением некачественных или контрафактных товаров. Современные терминалы, являющиеся полноценными логистическими хабами, активно внедряют технологии для обеспечения высокого уровня контроля [3].

Оснащенные аналитическими лабораториями и инспекционно-досмотровыми комплексами (ИДК), они с высокой точностью подтверждают соответствие продукции заявленным параметрам и нормативным требованиям. Это значительно уменьшает вероятность коммерческих претензий и судебных разбирательств между контрагентами.

Несмотря на значительную роль терминальных сетей в оптимизации международной торговли, их развитие сдерживается институциональными барьерами и неравномерным развитием инфраструктуры в разных регионах.

Однако, перспективным направлением является создание трансграничных логистических платформ. В рамках таких платформ таможенные терминалы соседних государств работают в едином информационном пространстве, что устраняет административные границы и создает благоприятные условия для международного бизнеса. Эта интеграция ускоряет товарооборот, снижает затраты и повышает конкурентоспособность участников ВЭД [4].

Важнейшим инструментом преодоления инфраструктурного и технологического отставания терминальных комплексов выступает механизм государственно-частного партнерства. Привлечение частных инвестиций в проекты по строительству и реконструкции таможенно-логистических центров позволяет не только распределить финансовую нагрузку на бюджет, но и внедрить передовые управленческие практики и инновационные бизнес-модели. Государство в рамках таких проектов фокусируется на создании благоприятного нормативно-правового поля, обеспечении земельных участков с необходимой инженерной подготовкой и сохранении контрольных функций. Частный оператор, в свою очередь, инвестирует в высокотехнологичное оборудование, внедряет современные системы управления и обеспечивает клиентоориентированный сервис. Симбиоз публичных интересов в виде повышения собираемости таможенных платежей и прозрачности внешней торговли с коммерческой эффективностью частного капитала создает устойчивую модель для развития конкурентоспособных терминальных хабов, отвечающих требованиям международных логистических стандартов.

Эволюция терминалов напрямую связана с их способностью интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости. Современный терминал перестает быть точкой транзита, превращаясь в узел, где осуществляются операции, добавляющие стоимость товару: финальная сборка, кастомизация, комплектация заказов, маркировка, упаковка под требования конкретного рынка. Предоставление услуг таможенного склада и склада временного хранения нового типа, оснащенных роботизированными системами сортировки и pick-by-voice технологиями, позволяет компаниям реализовывать стратегию отложенного производства и снижать риски, связанные с колебаниями спроса. Таким образом, терминал становится элементом распределенного производства, а его эффективность напрямую влияет на гибкость и устойчивость всей глобальной цепочки. Конкурентоспособность национальных экспортеров и привлекательность страны для размещения региональных распределительных центров транснациональных корпораций в значительной степени определяется развитостью и технологическим уровнем приграничной терминальной инфраструктуры.

Современный этап развития терминалов характеризуется усилением внимания к экологическим аспектам их функционирования. "Зеленая" логистика перестает быть маркетинговым трендом, становясь нормативным требованием и условием долгосрочной устойчивости. Передовые терминалы внедряют комплекс мер по снижению углеродного следа: использование альтернативных источников энергии (солнечные панели, ветрогенераторы), электрификацию погрузочно-разгрузочной техники, системы рекуперации энергии, оптимизацию внутренней маршрутизации транспорта для минимизации холостых пробегов. Кроме того, реализуются программы по переработке отходов упаковки и эффективному управлению водными ресурсами. Эти инициативы не только соответствуют глобальной экологической повестке и требованиям ESG-стандартов, но и приводят к значительной операционной экономии в долгосрочной перспективе. Экологическая сертификация терминалов становится дополнительным конкурентным преимуществом, привлекающим клиентов, чья корпоративная политика ориентирована на устойчивое развитие [6].

Технологическая трансформация терминалов предъявляет принципиально новые требования к кадровому потенциалу. Автоматизация рутинных операций ведет к сокращению спроса на низкоквалифицированный персонал и одновременному росту потребности в высококвалифицированных специалистах междисциплинарного профиля. Ключевыми становятся компетенции в области анализа больших данных, кибербезопасности, управления сложными автоматизированными и роботизированными комплексами, эксплуатации систем предиктивной аналитики и блокчейнплатформ. Дефицит таких кадров может стать главным барьером на пути реализации проектов "умных терминалов". В этой связи необходима консолидированная работа образовательных учреждений (вузов, колледжей), отраслевых ассоциаций и самих терминальных операторов

по разработке и внедрению новых образовательных программ, созданию центров компетенций и организации непрерывного профессионального обучения. Инвестиции в человеческий капитал являются не менее важными, чем инвестиции в железо и программное обеспечение, поскольку именно персонал обеспечивает адаптацию, эксплуатацию и дальнейшее развитие цифровой экосистемы терминала.

Глобальные кризисы, такие как пандемия или геополитическая напряженность, выявили уязвимость международных логистических цепочек и подчеркнули критическую важность устойчивости терминальных систем. Современный терминал должен обладать способностью к быстрой адаптации к шокам спроса и предложения, перебоям в транспортном сообщении и изменению маршрутов. Это требует создания резервных мощностей, диверсификации поставщиков услуг, разработки сценарных моделей управления и внедрения цифровых двойников для стресс-тестирования логистических процессов. Технологии распределенного реестра (блокчейн) повышают устойчивость за счет обеспечения неизменяемости и доступности данных о грузе даже при выходе из строя отдельных звеньев информационной цепи. Формирование адаптивной, избыточной и технологически подготовленной инфраструктуры делает таможенно-логистические центры не просто элементом цепочки поставок, а ключевым стабилизирующим фактором, обеспечивающим непрерывность торговых операций в условиях неопределенности, что является фундаментальным требованием для улучшения коммерческих процессов в долгосрочной перспективе [7].

Таможенный терминал преобразился из простого контрольного пункта в динамичный стимулятор международной торговли. Его роль в усовершенствовании коммерческих операций заключается не только в формальном контроле, но и в активном создании дополнительной ценности. Оформление товаров на таможне выполняется в определенной последовательности. Принятый порядок призван обеспечить оперативность таможенного досмотра, регистрации экспорта и импорта, уплаты пошлин и других действий, направленных на корректность подачи данных таможенному органу и прохождение грузов через границу. Также важны таможенные процедуры с отсрочкой платежа [8].

Это достигается за счет предоставления широкого спектра услуг, высокой скорости обработки грузов и гарантий безопасности на всех этапах. Будущее международной торговли неразрывно связано с развитием "интеллектуальных терминалов", которые обеспечат бесшовное движение товаров в глобальном масштабе, интегрируясь в единую цифровую экосистему.

Список источников

1. Сидорова Е. Н. Таможенно-логистические центры как фактор оптимизации международных товаропотоков. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 268 с.

2. Логистика и управление цепочками поставок в условиях цифровой трансформации: монография / под ред. В. А. Петрова, И. С. Ковалевой. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2022. – 315 с.

3. Государственно-частное партнерство в развитии транспортной инфраструктуры: сборник статей / сост. А. В. Михеев. – М.: Экономика, 2021. – 192 с.

4. Иванов П. К. Интеллектуальные системы и экологическая устойчивость в логистических хабах // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. – 2024. – № 3. – С. 45–61.

5. Кадровый потенциал для цифровой экономики: новые требования и модели обучения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 15–16 окт. 2023 г.) / отв. ред. Т. Л. Смирнова. – Новосибирск: НГУ, 2024. – 328 с.

6. Кузнецов Д. М. Устойчивость логистических систем: теория и практика антикризисного управления. – М.: Логос, 2022. – 184 с.

7. Смирнов А. А., Фролов О. В. Глобальные цепочки создания стоимости и роль терминальной инфраструктуры // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 10. – С. 78–92.

8. Внешнеэкономическая деятельность российских экономических субъектов: учебное пособие для подготовки обучающихся по направлениям 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» / Иванова В.И. – М.: Издательство «Перо», 2024. - С. 116- 117.

Сведения об авторах

Иванова Валерия Ивановна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и международных экономических отношений, заместитель директора института экономики и финансов, Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Федин Олег Максимович, студент образовательный программы магистратуры «Международная экономика», Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Information about the authors

Ivanova Valeria Ivanovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Deputy Director of the Institute of Economics and Finance at State University of Management, Moscow, Russia

Fedin Oleg Maksimovich, student of the International Economics Master's program, State University of Management, Moscow, Russia

УДК 005
DOI 10.26118/2782-4586.2026.40.63.025

Ноговицына Сайына Петровна
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К.Аммосова
Федорова Нюргуяна Аркадьевна
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К.Аммосова

Анализ конкурентной среды стартапа на локальном рынке персонализированного питания

Аннотация. Для стартапа на предстартовой стадии системный анализ конкурентной среды является критическим этапом обоснования бизнес-модели. По данным CBInsights, около 35% провалов компаний связаны с отсутствием рыночной потребности, а 20% - с проигрышем в конкурентной борьбе. В работе представлена методика оценки конкурентного давления с использованием модели пяти сил Портера, адаптированная для локального рынка доставки готовой еды в г.Якутск применительно к нише персонализированного питания. Выполнена экспертная количественная оценка каждой из пяти сил по трехбалльной шкале. Результаты показали: наибольшую угрозу представляют товары-заменители (3 балла, высокий уровень); внутриотраслевая конкуренция и угроза входа новых игроков оцениваются как средние (10 и 12 баллов); влияние поставщиков – низкое (6 баллов). Сформулированы пять ключевых конкурентных преимуществ стартапа и обоснована стратегия дифференциации.

Ключевые слова: конкурентная среда, стартап, персонализированное питание, пять сил Портера, локальный рынок, стратегия дифференциации.

Nogovitsyna Sayina Petrovna
Northeastern Federal University named after M.K.Ammosov
Fedorova Nyurguyana Arkadyevna
Northeastern Federal University named after M.K.Ammosov

Analysis of the startup's competitive environment in the local personalized nutrition market

Abstract. For a startup at the pre-launch stage, a systematic analysis of the competitive environment is a critical step in justifying the business model. According to CBInsights, about 35% of failures are due to a lack of market demand, and 20% are due to losing the competition. This paper presents a methodology for assessing competitive pressure using Porter's five-force model, which has been adapted for the local market of ready-to-eat food delivery in Yakutsk, specifically for the personalized nutrition niche. Each of the five forces has been quantified using a three-point scale. The results showed that substitute products pose the greatest threat (3 points, high level); intra-industry competition and the threat of new entrants are assessed as medium (10 and 12 points); and supplier influence is low (6 points). Five key competitive advantages of the startup were formulated, and a differentiation strategy was justified.

Keywords: competitive environment, startup, personalized nutrition, Porter's five forces, local market, differentiation strategy.

Введение

Предстартовая стадия стартапа характеризуется высокой неопределенностью внутренних параметров и необходимостью объективной оценки внешнего конкурентного окружения. Ошибки в оценке интенсивности конкуренции являются одной из частых причин неудач стартапов на ранних этапах [5]. Особую сложность представляет анализ

конкурентной среды для стартапов, выходящих на локальные рынки с не полностью сформировавшимся нишами. Рынок доставки готовой еды в г.Якутске демонстрирует устойчивый рост, однако сегмент персонализированного питания с учетом аллергий и индивидуальных целей, по нашему мнению, находится на стадии формирования. Это создает как возможности, так и риски для предприятия.

Проблема исследования – отсутствие системной количественной оценки конкурентного давления в нише персонализированного питания на локальном рынке г. Якутск.

Цель исследования – выполнить количественную оценку пяти конкурентных сил по модели Портера и сформулировать стратегические рекомендации для будущего стартапа.

Результаты данного исследования могут быть использованы при формировании маркетинговой стратегии стартапа, названного нами «LifeMenu», а предложенная методика – для анализа других стартапов в сфере FoodTech.

Материалы и методы

Теоретической базой выступает модель пяти сил М. Портера, которая обычно используется для анализа конкуренции в отрасли [3; 2]. Фирсенко А.Д отмечает, что разработки Портера могут быть адаптированы под нужды участников продовольственного рынка России [4, с. 597]. Куприна Н.Н, однако, подчеркивает, что существующие методики недостаточно адаптированы для этапа планирования стартапов [2, с. 14].

Результаты и обсуждение

Модель, разработанная профессором гарвардской бизнес-школы в 1979 году, описывает пять источников конкурентного давления [3]:

Таблица 1. Пять сил Портера

Сила	Сущность
Угроза товаров–заменителей	Альтернативные способы удовлетворения потребности
Внутриотраслевая конкуренция	Соперничество между существующими игроками
Угроза входа новых игроков	Барьеры входа для потенциальных конкурентов
Власть покупателей	Способность клиентов влиять на цены
Власть поставщиков	Способность поставщиков диктовать условия

Как отмечает автор популярного обзора, «если все 5 сил с высокой угрозой – бизнес будет похож на адскую битву с мизерной прибылью. Если многие силы с низкой угрозой – у вас есть шанс построить успешный и прибыльный бизнес» [6, с. 3].

Применение модели к стартапам имеет специфику: в отличие от действующих компаний стартап не имеет исторических данных. В настоящем исследовании модель адаптирована следующим образом:

- товары заменители рассматриваются максимально широко;
- барьеры входа оцениваются с точки зрения возможно быстрого копирования;
- власть покупателей анализируется с учетом готовности к переключению на новый сервис.

Применена количественная оценка по трехбалльной шкале [3;2]:

3 балла – уровень угрозы высокий

2 балла – уровень угрозы средний

1 балл – уровень угрозы низкий

Итоговый балл по каждой силе определяется суммированием по параметрам. Интерпретация: 9-15 баллов – высокий уровень, 5-8 – средний, 1-4 – низкий.

Источники данных: открытые статистические данные о рынке доставки г. Якутск.

Характеристика стартапа: «LifeMenu» - проектируемый сервис персонализированного питания с доставкой.

Ценностное предложение: регулярное питание населения в г. Якутск с учетом аллергий, непереносимостей и спортивных целей.

Операционная модель: 6 управляющая компания + контрактная кухня.

Целевые сегменты: люди с пищевыми аллергиями, веганы, спортсмены, контролирующие вес.

География запуска: г.Якутск.

Начнем с анализа товаров-заменителей в модели пяти сил конкуренции. Результаты представлены в таблице 2, в которой мы указали наличие ряда товаров-заменителей для нашего бизнеса, их преимущества и ограничения.

Таблица 2. Товары-заменители для «LifeMenu».

Заменитель	Преимущества	Ограничения
Самостоятельное приготовление	Привычность, полный контроль	Высокие временные затраты на поиск рецептов и приготовление
Агрегаторы («Яндекс.Еда», «Eda.Ykt»	Удобство, широкий выбор	Нет гарантий состава, риск попадания в блюде ненужных ингредиентов
Сервисы рационов («Perfect Balance»)	Простота, дисциплина	Нет учетов аллергенов
Полуфабрикаты в ритейле	Доступность, низкая цена	Ограниченный ассортимент

Главные конкуренты будущего стартапа «LifeMenu» в г. Якутск - не другие доставки рационов, а привычные и дешевые способы питания. Чтобы переключить потребителя, нужно предложить не просто еду, а реальную экономию времени и гарантию безопасности.

Параметрическая оценка:

1. Существование заменителей – 3
2. Сопоставимость цены – 2
3. Привычность использования – 3
4. Уровень доверия – 3

Итоговый балл – 3 (высокий)

Высокая оценка по трем из четырех параметров подтверждает, что заменители – главная угроза. Стартап не может выиграть ценовую войну, его ставка – на уникальную ценность освобождаемого времени и гарантии безопасности.

В таблице 3 представлен обзор конкурентов на рынке г. Якутск.

Таблица 3. Конкуренты на рынке г.Якутск.

Конкурент	Тип	Сильные стороны	Слабые стороны
«Perfect Balance»	Прямой	Понятный формат, узнаваемость	Нет учета аллергенов
«Eda.Ykt»	Косвенный	Удобство, ассортимент	Нет гарантия состава
«Яндекс.Еда»	Косвенный	Охват, инфраструктура	Нет экспертной верификации

Прямых конкурентов с глубокой персонализацией в Якутске нет, но косвенных достаточно. Это означает, что ниша свободна, но потребитель уже привык к альтернативам, и его придется переубеждать.

Параметрическая оценка:

1. Количество игроков – 2

2. Темп роста – 2
3. Уровень дифференциации – 2
4. Ограничения в повышении цен – 2
5. Интенсивность ценовой конкуренции – 2

Итоговый балл – 10 (средний)

Все параметры получили средние оценки. Рынок не перенасыщен, но и не пуст. Умеренная конкуренция оставляет пространство для дифференциации – именно ее и нужно использовать.

Таблица 4. Параметрическая оценка угрозы входа новых игроков.

Параметр	Оценка
Экономия на масштабе	1
Наличие сильных игроков с лояльностью	1
Дифференциация продукта	1
Уровень инвестиций для входа	2
Доступ к каналам распределения	2
Политика правительства	2
Готовность игроков к снижению цен	2
Темп роста отрасли	1
Итоговый балл	12 (средний)

Барьеры входа низкие по ключевым параметрам, но средние по инвестициям и доступу к каналам. Это значит, что скопировать модель несложно, поэтому нужно быстро создать репутационный барьер.

Таблица 5. Параметрическая оценка рыночной власти покупателей.

Параметр	Оценка
Для покупателей с большим объемом	1
Склонность к переключению на заменители	2
Чувствительность к цене	2
Удовлетворенность существующим качеством	2
Доступность информации о конкурентах	2
Итоговый балл	9 (средний)

Власть покупателей средняя, но с важным нюансом: нет крупных клиентов, зато есть чувствительность к цене и доступная информация о заменителях. Удержать клиента можно только высоким доверием и предсказуемым качеством.

Таблица 6. Параметрическая оценка рыночной власти поставщиков.

Параметр	Оценка
Количество поставщиков	1
Ограниченность ресурсов	1
Издержки переключения	1
Приоритетность отрасли	1
Уникальность ресурсов	2
Итоговый балл	6 (низкий/средний)

Поставщики не представляют серьезной угрозы – их много, переключиться легко. Единственное исключение – уникальные ингредиенты, которые могут быть у ограниченного числа поставщиков. Основной риск – выбор контрактной кухни, способной соблюдать строгие регламенты.

Таблица 7. Сводная оценка пяти сил.

Конкурентная сила	Итоговый балл	Уровень угрозы
Угроза товаров-заменителей	3	Высокий
Внутриотраслевая конкуренция	10	Средний

Угроза входа новых игроков	12	Средний
Власть покупателей	9	Средний
Власть поставщиков	6	Низкий/средний

Общая картинка благоприятна для стартапа: только одна сила (заменители) создает высокое давление. Это позволяет сосредоточить ресурсы на формировании уникальной ценности и быстром создании репутации, а не на борьбе с прямыми конкурентами или поставщиками.

На основе анализа сформулированы пять конкурентных преимуществ «LifeMenu»:

1. Глубина персонализации - учет аллергенов и непереносимостей, отсутствующих у массовых игроков.
2. Экспертная составляющая – участие диалогов в разработке меню.
3. Предсказуемость и надежность – стабильность рецептур и фиксированные параметры.
4. Подписочная модель – освобождение от ежедневного планирования.
5. Цифровая управляемость – настройка профиля питания через единый цифровой контур.

На основе этих пяти конкурентных преимуществ мы можем сформулировать следующие стратегические рекомендации, представленные в таблице 8.

Таблица 8. Стратегические рекомендации.

Рекомендации	Срок	Приоритет
Не вступать в ценовую конкуренцию с агрегаторами	Постоянно	Высокий
Сделать ставку на доверие и прозрачность процессов	С 1-го месяца	Высокий
Быстро сформировать репутационный барьер	3-6 месяцев	Средний
Заключить долгосрочные SLA с контрактной кухней	До запуска	Высокий
Сфокусироваться на сегментах с низкой ценовой чувствительностью	С 1-го месяца	Высокий

Заключение

Проведенное исследование позволило получить результаты:

Адаптирована модель пяти сил Портера для анализа конкурентной среды стартапа в нише персонализированного питания на локальном рынке г.Якутск. Выполнена количественная оценка каждой из пяти сил: наибольшую угрозу представляют товары-заменители (3 балла); внутриотраслевая конкуренция и угроза входа новых игроков – средние (10 и 12 баллов); власть – покупателей – средняя 9 (баллов); власть поставщиков – низкая (6 баллов). Сформулированы пять ключевых конкурентных преимуществ стартапа: глубина персонализации, экспертная составляющая, предсказуемость, подписочная модель, цифровая управляемость. Обоснована стратегия дифференциации как наиболее адекватная выявленной структуре конкурентного давления. Разработаны конкретные стратегические рекомендации с указанием сроков реализации.

Список источников

1. Иванова А.Р., Захаренко А.В. Анализ рынка для стартапа «FoodTech beginners» // Сборник тезисов докладов конгресса молодых ученых. – СПб: Университет ИТМО, 2022.
2. Куприна Н.Н. Методика оценки конкурентной среды стартапа // Вестник экономики и менеджмента. 2023 № 4. С. 12-18.

3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 454 с.

4. Фирсенко А.Д. Анализ актуальности теорий конкуренции М. Портера для структур продовольственного рынка РФ // Региональные рынки потребительских товаров: качество, экологичность, ответственность бизнеса: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2019 – С. 597-601.

5. Цели и правила исследования рынка // Лаборотория инноваций МГУ. 2024.

6. Шаблинская Д. Анализ 5 сил Портера: как понять, выживет ли ваш бизнес. 2025.

7. Afnan M.A. Financial health analysis of Munchies Deliveries Ltd. in the Bangladesh food delivery market: comparative study and recommendations. – Brac University, 2024. – 53 p.

Сведения об авторах

Ноговицына Сайына Петровна, студент кафедры «Менеджмент» Финансово-экономического института, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», г. Якутск, Россия
ORCID: 0009-0006-1491-3371.

Федорова Нюргуяна Аркадьевна, к.э.н., доцент, зав.кафедрой «Менеджмент» Финансово-экономического института, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», г. Якутск, Россия
ORCID: 0009-0009-3043-3433
SPIN-код: 5288-1528.

Information about the authors

Nogovitsyna Sayina Petrovna, student of the Department of Management at the Financial and Economic Institute, Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, Russia
ORCID: 0009-0006-1491-3371.

Fedorova Nyurguyana Arkadyevna, Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management at the Financial and Economic Institute, Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, Russia
ORCID: 0009-0009-3043-3433
SPIN code: 5288-1528.

УДК 33
DOI 10.26118/2782-4586.2026.47.58.026

Кондрашов Сергей Вячеславович
Дальневосточный федеральный университет
Кызлаков Константин Александрович
Дальневосточный федеральный университет
Андриевских Мирослава Витальевна
Дальневосточный федеральный университет

Технологии политического манипулирования общественным сознанием в сети интернет и их экономические выгоды

Аннотация. Особую роль в развитии научного интереса к проблеме политической манипуляции играет распространение в общественной жизни общества «новых медиа», в том числе современных систем передачи и обработки информации, что безусловно привело к изменению технологий политических манипуляций. Тем не менее из-за появления новых технологий и средств воздействия суть политической манипуляции не изменилась, по-прежнему используются ассиметричные манипуляционные методы (не рассматривающие поддержание и налаживание диалога между субъектом и объектом манипуляции). Возможности информационных технологий на сегодняшний день позволяют устанавливать контроль над уровнем поддержки определенных течений общественной мысли, актуализировать или минимизировать обсуждение различных взглядов на какое-либо событие из медиадискурса. В современном мире известно большое количество манипулятивных технологий и средств, применимых в политической среде на локальном, региональном и глобальном уровнях. Подобным средством манипуляции общественным сознанием стал политический интернет-мем, с помощью которого можно точно и коротко передать некий объем информации до объекта манипуляции.

Ключевые слова: политическое манипулирование, социум, сеть Интернет, государственное регулирование, информационное общество, экономическая система.

Kondrashov Sergey Vyacheslavovich
Far Eastern Federal University
Kyzlakov Konstantin Alexandrovich
Far Eastern Federal University
Andrievskikh Miroslava Vitalievna
Far Eastern Federal University

Technologies of political manipulation of public consciousness on the internet and their economic benefits

Annotation. A special role in the development of scientific interest in the problem of political manipulation is played by the spread of "new media" in the public life of society, including modern information transmission and processing systems, which undoubtedly led to a change in the technologies of political manipulation. Nevertheless, due to the emergence of new technologies and means of influence, the essence of political manipulation has not changed, asymmetric manipulation methods are still used (not considering maintaining and establishing a dialogue between the subject and the object of manipulation). The possibilities of information technology today allow us to establish control over the level of support for certain currents of public thought, to actualize or minimize the discussion of various views on any event from the media discourse. In the modern world, a large number of manipulative technologies and tools are known that are applicable in the political environment at the local, regional and global levels. A

political Internet meme has become a similar means of manipulating public consciousness, with the help of which it is possible to accurately and briefly convey a certain amount of information to the object of manipulation.

Keywords: political manipulation, society, Internet, government regulation, information society, economic system.

Для достижения определенных целей и решения задач используются средства политического манипулирования, которые в свою очередь зачастую называются политическими технологиями (если быть более точными, то средства политической манипуляции являются частью политической технологии). Политические манипуляции предполагают воздействие на широкие массы. Так, по мнению В. Амелина «технологиям политической манипуляции присущи следующие характеристики:

- внедрение в сознание под видом объективной информации имплицитного, но желательного содержания для определенных групп;
- воздействие на болевые точки общественного сознания, возбуждающие страх, тревогу, ненависть и т.д.;
- реализация замыслов и скрываемых целей, достижение которых манипулятор связывает с поддержкой общественным мнением своей позиции».

Таким образом, в данном исследовании под средством политической манипуляции понимается определенный манипуляционный прием, используемый для осуществления психологического влияния субъекта на объект. В свою очередь технология манипуляции – это совокупность и порядок исследовательских действий, направленных на реализацию скрытой политической цели с помощью информации, благодаря которой объект манипуляции выполняет необходимые субъекту (манипулятору) действия, в большинстве случаев несовпадающих с интересами объекта [3].

Средства и технологии манипуляции общественным сознанием разрушают индивидуальность, переориентируют человека от самостоятельного выбора и восприятия действительности к предопределенным.

Выделяют следующие критерии, по которым можно классифицировать средства политического манипулирования:

- в соответствии и совместимости с законодательством (регламентированные законом и выходящие за рамки закона);
- по способам воздействия (скрытые/латентные – когда цели манипулятора скрываются и умалчиваются; прямые/видимое – когда цели ставятся и осуществляются открыто);
- по функциям (PR – взаимодействие с обществом и целевой аудиторией, агитация – распространение политических идей);
- по форме (агитационные, экономические, административные, провокационные);
- по содержанию (реклама, антиреклама);
- по уровню воздействия (внутригрупповые, межличностные – обычно манипулятором используется набор психологических приемов; массовые, межгрупповые – влияние оказывают манипуляторные технологии. На массовом и межгрупповом уровнях связующим звеном между объектом и субъектом манипуляции является какой-либо информационный посредник, например, СМИ, владельцы сайтов в сети Интернет, администраторы групп и сообществ в социальных сетях и так далее);
- в зависимости от информационного носителя (печатные, электронные и т.д.).
- в зависимости от направления воздействия субъекта на объект манипуляции (векторные, ризоморфные, конвергентные).

Остановимся подробнее на последней классификации. Векторным технологиям политической манипуляции характерны следующие критерии: четко обозначенные и

выраженные субъект и объект манипуляции, прямое воздействие субъекта на объект манипуляции, конкретные формы и содержание манипуляторного контента, а также инструментов его передачи, которые строятся на основе политических, социально-культурных и экономических характеристик объекта [4].

Среди векторных технологий можно выделить следующие:

1. Введение в туннельное сознание или технология ведения полярности. Под туннельным сознанием понимается ограниченность человека собственными стереотипами, предубеждениями и установками, постоянная сосредоточенность на неприятных событиях и переживаниях, которая приводит к «застою» личности в жизненных проблемах и неспособности объективно оценивать окружающую действительность. Теория полярности в психологии представляет собой крайности человеческого поведения, при которых объект манипуляции выбирает противоположные и конфликтующие между собой образы жизни или восприятие действительности [2].

2. Технология утечки информации из конфиденциальных источников. Утечка информации – это разные способы хищения данных, то есть бесконтрольный выход конфиденциальных сведений за пределы круга доверенных на хранение информации лиц. К основным способам утески информации относят: разглашение данных, технические каналы утечки информации (например, сети ПК, линии связи, акустические), несанкционированный доступ.

3. Ложная статистика или метод ложного информирования - способ манипулирования политическим сознанием, при котором запланировано приводятся искаженные или выдуманные сведения (статистические, динамические данные).

4. Создание псевдособытий. Термин «псевдособытия» используется для обозначения действий или положений, подготовленных для привлечения внимания определенных групп людей или прессы. Данная технология используется для того, чтобы найти коммуникационный повод, сгенерировать развитие инцидента, обеспечить медиаподдержку.

5. Метод «копченной селедки» (redherring). Этимология данного термина заключается в том, что издавна пахучие свойства копченной селедки активно использовались охотниками при обучении гончих собак, чтобы они не сбились со след, то есть используя дополнительный фактор можно перевести внимание с главное идеи на второстепенные. Под «копченной селедкой» понимается технология переключения или отвлечения внимания от главных событий на специально сформированный инфоповод или сенсационную информацию.

6. Технология «промывки мозгов» или управление сознанием – использование манипулятивных методов и приемов в целях изменения мышления, поведения, мировоззрения, эмоций или действий вопреки его воле и желаниям при помощи пропаганды, давления и ограниченного доступа к источникам информации.

Ризоморфные политические манипуляции характеризуются несформированными и размытыми границами в отношениях субъекта и объекта манипуляции, спонтанностью создания и непроизвольным распространением, отсутствием направленности на конкретный манипулируемый объект, благодаря чему процесс манипуляции приобретает массовый характер (широкий диапазон общественной направленности) [5].

К ризоморфным политическим манипуляциям относятся:

1. Технология «Sockpuppet» - программа, благодаря который один интернет-пользователь может создавать и управлять множеством фейковых аккаунтов в киберпространстве. Такая технология используется для построения иллюзии масштабного общественного резонанса и злободневности актуальной повестки дня. Если быть более точными, речь идет о применении социальных ботов – «алгоритмизированные программы,

которые автоматически создают контент и взаимодействуют с другими пользователями социальных сетей, продвигая данный контент». Основная задача технологии «Sockpuppet» - привлечение внимания пользователей к общественно обсуждаемой проблеме через искусственное изменение актуальной информации в медиаповестке.

2. Окно Овертона или «Окно дискурса» - технология, позволяющая последовательно переформировывать восприятие человека от неприемлемого и отвратительного к нормальному и общесоциальному. Данная технология осуществляется по системе построения массовой дегуманизации, выделяют следующие «окна возможностей» для каждой общественной проблемы: 1. Немыслимо; 2. Радикально; 3. Приемлемо; 4. Разумно; 5. Популярно; 6. Норма.

3. Языковое манипулирование – вид речевого воздействия, целью которого является воздействие на сознание объекта манипуляции. Основным инструментом, используемый для реализации этой технологии, является «новояз» - особый язык интернет-сообщества, ставшим в настоящее время достаточно распространённым культурным явлением. Возникновение «нового языка» связано с желанием молодежи более ярко и оригинально выражать свои чувства и эмоции. Неудивительно, что цель использования языкового манипулирования заключается в обмене эмоциями и чувствами, а не информацией в сети Интернет.

4. Twitter-революция. Суть этой технологии заключается в том, что в периоды политической и социально-экономической нестабильности повышается политическая активность пользователей в социальных сетях (Twitter, Facebook, Instagram, Вконтакте и т.д.). В данном случае под политической активностью понимается активная дискуссия актуальных проблем и вопросов в виртуальной среде, которая в свою очередь может перерасти в форму митингов и демонстраций в реальности. Благодаря специфическим особенностям социальных сетей интернет-пользователи имеют возможность моментально реагировать на политические события, а также вовлекать в обсуждение других пользователей, тем самым вызывать чувство сопричастности через медийный контент.

5. Технология «общего вагона» и технология Гранфаллуна. Понимание термин «общий вагон» основано на врожденном желании человека быть частью сообщества. Цель этой технологии – убедить личность в том, что каждый член группы/союза должен разделять мировоззрение и поведенческие модели большинства, в том числе и она сама (личность). Смежный смысл имеет технология «гранфаллуна», суть которого была раскрыта социальным психологом Генри Таджфелом: гранфаллун – это объединение людей, основанное на незначительных и бессмысленных критериях. Данный феномен имеет несколько уровней основания: 1. Когнитивный – позволяет людям упорядочить мир и определить свое место в нем через чувство принадлежности к группе. 2. Мотивационный - ощущение принадлежности позволяет людям испытывать чувство самоуважения и гордости благодаря групповым ритуалам и признанию ее особенностей.

6. Технология фактоидов. Понятие фактоида трактуется в книге «Эпоха пропаганды» Аронсона как правдиво изложенные факты. Во многих случаях фактоиды принимаются за истину по причине того, что материал был опубликован в СМИ, а их содержание имеет психологическую привлекательность: общественность зачастую верит, что все происходит именно так как изложено в новостных ресурсах, поэтому материал и не подвергается сомнениям.

7. Создание интернет-мемов или использование меметических средств. Интернет-мемы – это популярная и активно развивающаяся коммуникативная единица, появляющаяся как результат реакции групп на изменяющуюся реальность, но, при этом, способная самостоятельно задавать и формировать эту реальность. При общении в

Интернет-среде пользователи часто используют «мемный» способ коммуникации (то есть пересылая между собой мемические сообщения), подчеркивая свою принадлежность к определенным интернет-группам. В итоге, мемы используются для того, чтобы идентифицировать пользователей как членов определенного сообщества. Стоит отметить, что даже просмотр мемов создает иллюзию принадлежности к группе.

Особым видом политических манипуляций являются конвергентные, то есть объединяющие в себе векторные и ризоморфные манипуляции, а именно [5]:

1. Сияющее обобщение: технология апелляции к страху. Базовые эмоциональные составляющие заложены в основу побуждения человека к действию, именно поэтому эмоциональная загруженность информационного сообщения, сопровождение его яркими изображениями выступают мощным инструментом воздействия в осуществлении манипуляции над обществом. Преимуществом такого вида манипуляционных технологий является то, что не требуется рационального объяснения при давлении на эмоциональную составляющую. В дополнение ко всему, любые образы, связанные с эмоциями, надолго остаются в сознании человека.

2. Игра на социальной ответственности – чаще всего данный термин рассматривается как качество, которое характеризует социальный тип личности, а также ее склонность придерживаться или отклоняться в своем поведении от общепринятых в данной группе социальных паттернов, исполнение ролевых обязанностей каждого члена и предоставление отчетности за свои действия. Суть данной технологии заключается в том, что в обществе каждый человек склонен поддаваться «стадному инстинкту», то есть действовать коллективно, без централизованного руководства.

3. Игра в простонародность – отражается в создании политиками личных страницы в социальных сетях, на которых актор общается с подписчиками, создает собственные группы, пишет блоги, публикует фотографии и видеоматериалы различных мероприятий, в которых он принимал участие, а также делится личным мнением о текущих событиях. Примеры использования технологий подобного типа включают в себя интернет сайты, страницы и группы следующих политических деятелей Российской Федерации: Д. Медведева, Р. Кадырова и т.д.

4. Ссылка на авторитеты – технология манипуляции людьми, заключающаяся в цитировании популярных персон. Такая техника применяется во всех сферах общественной жизни, но в Интернет-пространстве она обладает отличительной чертой – использование несуществующих выражений в качестве авторитетных, например, применяется профессиональный видеомонтаж для склеивания отдельных фрагментов аудио- или видеоматериалов.

5. Многократные повторы – данная технология основана на частом повторении ложной и недостоверной информации, в следствии чего общество начинает в нее верить. Технология «многократные повторы» осуществляется через информационно-психологическое давление на массовое сознание.

6. Наклеивание ярлыков. Суть этого метода за заключается в целенаправленном оскорблении объекта обсуждения, в результате большого потока негативной информации у общности вовлеченных в дискуссию людей формируется отрицательное мнение об обсуждаемом явлении или объекте. «Навешивание ярлыков» достаточно популярная практика в социальных сетях, форумах и открытых Интернет-сообществах с рейтинг-системами оценок.

7. Кибербуллинг - это умышленное действие или совокупность действий, направленных на психологическое подавление жертвы, причинение ей нравственных страданий, осуществляемый посредством электронных средств связи [1]. Кибербуллинг включает в себя несколько видов агрессивного поведения, например, 1. Флейминг –

бесцельные споры, сопровождаемые негативными эмоциями в чатах, личной переписке или комментариях; во флейминга, как и любом виде конфликтов, враждующие стороны пренебрегают к использованию неприемлемых техник словесной атаки, особенной грубых, в том числе оскорбления и угрозы. 2. Троллинг – провокационное или издевательское поведение в сетевом общении, которое используется для того, чтобы вызвать у жертвы негативные эмоции и заставить потерять самообладание, при этом троллинг приносит удовольствие тем, кто провоцирует людей и поднимает их самооценку. 3. Хейтинг – постоянные негативные комментарии и сообщения в адрес конкретного человека или явления.

Именно ризоморфная модель является наиболее адаптированной к рассмотрению современной интернет-коммуникации, а также процессов манипуляции, происходящей в ней.

Подводя итог данного исследования, можно сказать, что были рассмотрены основные средства и технологии политического манипулирования общественным сознанием в Интернет-пространстве: векторные, ризоморфные и конвергентные. Особое внимание уделяется ризоморфным политическим манипуляциям, которые являются наиболее распространенной и перспективной формой в настоящее время ввиду его сложности обнаружения и выявления. Основными отличиями ризоморфной манипуляции являются: универсальность применения на различных интернет-платформах, активное использование конкретных интернет-ресурсов, слияние субъекта и объекта в «манипулируемого манипулятора», неосознаваемый субъектом характер манипулирования. Ключевым средством ризоморфной политической манипуляции является политический интернет-мем, теоретические аспекты которого рассматриваются в следующем параграфе.

Список источников

1. Арпентьева М. Р. Эрративы «интернетояза» // Языки и литература в поликультурном пространстве. № 4. 2018. С. 5-14.
2. Коровин В. М. Третья мировая сетевая война. СПб.: Питер, 2014. - 349 с.
3. Лю Шуйцин. Медиасобытие на службе правительственных структур: возможности новых медиа / Лю Шуйцин // Университетский научный журнал. – 2017. – № 29. – С. 103-107.
4. Сиривля М. А. Социально-оценочное манипулирование в политическом дискурсе // Философские науки. Вопросы теории и практики. №5-2. 2015. С 172-176.
5. Строганов В. Б. РИЗОМОРФНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ МАНИПУЛЯЦИЯ В ИНТЕРНЕТЕ: СПЕЦИФИКА И ТЕХНОЛОГИИ. Вопросы управления, (6 (73)). 2021. С. 94-104.

Сведения об авторах

Кондрашов Сергей Вячеславович, студент кафедры политологии Восточного Института - Школы региональных и международных исследований ДВФУ ФГАОУ ВО Дальневосточного федерального университета, Владивосток, Россия.
Кызлаков Константин Александрович, студент кафедры кораблестроения и океанотехники, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.
Андриевских Мирослава Витальевна, студентка кафедры философии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Информация о научном руководителе

Нечай Екатерина Евгеньевна, кан. полит. наук., кафедра политологии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Information about the authors

Kondrashov Sergey Vyacheslavovich, student of the Department of Political Science of the Oriental Institute - School of Regional and International Studies of the Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia.

Kyzlakov Konstantin Alexandrovich, student, of the Department of Shipbuilding and Ocean Engineering, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Andrievskikh Miroslava Vitalievna, student, of the Department of Philosophy Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Information about the scientific supervisor

Nechai Ekaterina Evgenievna, Candidate of Political Sciences, Department of Political Science, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2026.90.70.027

Кондрашов Сергей Вячеславович
Дальневосточный федеральный университет
Кызлаков Константин Александрович
Дальневосточный федеральный университет
Андриевских Мирослава Витальевна
Дальневосточный федеральный университет

Анализ действующих практик применения антикоррупционного экономического комплаенса в США, Франции и Китае

Аннотация. Комплаенс – эффективный инструмент для борьбы с коррупцией в коммерческом секторе. С его помощью компании умело предостерегают себя от рисков коррупционного характера. Стоит рассмотреть его международное регулирование и практическое применение в таких странах как США, Франция и Китай. История показывает, что процесс соблюдения бизнесом антикоррупционных стандартов имел избирательный характер. Сегодня это прежде всего касается транснациональных компаний. Транснациональная компания – это фирма международного уровня, ведущая свою деятельность в двух или более странах, и управляющая своими подразделениями из одного или нескольких центров. Это важный субъект экономической деятельности. Организация экономического сотрудничества (ОЭСР) относит к транснациональным компаниям те организации, которые учреждены более чем в одной стране и связанны таким образом, что они могут «координировать свою деятельность». Сущность подобной экономической деятельности заключается в том, чтобы максимально извлечь прибыль от продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. В условиях глобализации это создает угрозу экономической безопасности, где существенным элементом, наносящим урон, является коррупция.

Ключевые слова: комплаенс, экономические трансформации, антикоррупционные механизмы, государственная политика, государственная система.

Kondrashov Sergey Vyacheslavovich
Far Eastern Federal University
Kyzlakov Konstantin Alexandrovich
Far Eastern Federal University
Andrievskikh Miroslava Vitalievna
Far Eastern Federal University

Analysis of current practices in the application of anti-corruption economic compliance in the USA, France and China

Annotation. Compliance is an effective tool for fighting corruption in the commercial sector. With its help, companies skillfully warn themselves against the risks of corruption. It is worth considering its international regulation and practical application in countries such as the USA, France and China. History shows that the process of business compliance with anti-corruption standards was selective. Today, this primarily concerns multinational companies. A multinational company is an international–level firm operating in two or more countries and managing its divisions from one or more centers. It is an important subject of economic activity. The Organization for Economic Cooperation (OECD) refers to multinational companies as those organizations that are established in more than one country and are connected in such a way that they can "coordinate their activities." The essence of such economic activity is to maximize profit

from the sale of goods, performance of works or provision of services. In the context of globalization, this poses a threat to economic security, where corruption is an essential element causing damage.

Keywords: compliance, economic transformations, anti-corruption mechanisms, state policy, state system.

В начале исследования стоит сказать о том, что на международном уровне основными актами антикоррупционной политики выступают Конвенция ООН против коррупции 2003 г., Конвенция ООН против транснациональной организованной преступности 2000 г., Конвенции ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок 1997 г., Стандарты и рекомендации ФАТФ.

Ст. 12 Конвенции ООН против коррупции предусматривает принятие странами мер, которые направленны на предупреждение коррупции. Это, во-первых, закрепление общего стандарта нетерпимости к коррупции. Во-вторых, совершенствование регулирования в сфере стандартов отчетности в коммерческом секторе с целью повышения степени прозрачности корпоративных процессов, укрепления доверия контрагентов, потребителей и инвесторов. И в-третьих, стимулирование корпоративных организаций следованию стандартам, для установления которых было издано Руководство для законодательных органов по осуществлению Конвенции ООН против коррупции. В частности, установилась криминализация преступности, обеспечилась открытость представителей публичных должностей, подкуп разделился на активный и пассивный, и другие. Более того, в ст. 33 Конвенции устанавливается призыв к закреплению в национальном праве системы защиты заявителей о коррупции, где заявителем признается любое лицо, которое сообщает или раскрывает информацию об угрозе или ущербе общественным интересам в контексте своих трудовых отношений как государственных, так и частных.

Конвенция ОНН против коррупции считается одним из самых важных международно-правовых документов и надежной базой для получения достоверных данных, их анализа и обмена информацией, касающейся отмывания доходов от коррупции. На сегодняшний день это позволяет снизить уровень антикоррупционных рисков, выражающиеся в осуществлении трансграничных финансовых преступлений и повысить уровень экономической безопасности.

Еще одним ключевым международным актом, который регулирует противодействие коррупции в частном секторе, выступает Конвенция ОЭСР по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок 1997 г. В акте устанавливаются необходимость криминализации коррупционных правонарушений, требования к бухгалтерскому учету и внешнему аудиту.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что международные акты в сфере антикоррупционного комплаенса носят рекомендательный характер. Ими также устанавливаются общие принципы и меры, которые имплементируются в практику ТНК. В то же время национальное законодательство является основным фундаментом противодействия коррупции.

В каждой стране политика антикоррупционного комплаенса развита по-разному. Во многом роль в этом играют менталитет, культурные особенности, взаимодействие таких институтов, как государство и бизнес, тип экономических отношений и т. д. В Соединенных Штатах Америки, которые являются основателями политики антикоррупционного комплаенса было создано Агентство Министерства здравоохранения и социальных служб (FDA – Food and Drug Administration), разработавшее антикоррупционные нормы для предприятий из сферы фармацевтической и пищевой промышленности.

Но основным толчком к формированию комплаенса в США стали коррупционные скандалы 1960-70-х годов. В результате этих инцидентов в 1977 году был принят Закон США «О борьбе с практикой коррупции за рубежом» (FCPA – Foreign Corrupt Practices Act),

который утвердил строгие правила контроля, закрепил требования к бухгалтерской и финансовой документации, определил правила взаимодействия с госслужащими, а также нацелил развитие системы комплаенс как на соответствие законодательным требованиям, так и на соблюдение этических принципов ведения бизнеса. Тогда более 400 американских компаний признались в сомнительных платежах на сумму, которая превышала 300 млн. долл., иностранными политиками.

Закон США «О борьбе с коррупцией за рубежом» регулирует нарушения антикоррупционного законодательства Соединенных Штатов, а именно конкретные факты предоставления материальных и нематериальных благ иностранному должностному лицу. В американском законодательстве под «должностным лицом» подразумевается лицо, осуществляющее публичные функции и сотрудники государственных учреждений и предприятий. Под юрисдикцию попадают любые физические лица и компании, вне зависимости от национальной принадлежности. Если говорить про действие закона, то оно распространяется на неамериканские компании, которые, во-первых, ведут свою деятельность на территории Соединенных Штатов, и у которых, во-вторых, акции котируются на американской бирже. А также, если они действуют от имени американских компаний.

Еще одним важным нормативно-правовым актом, регулирующий антикоррупционную политику США и, в частности, комплаенс, является закон Сарбейнза – Оксли (Sarbanes-Oxley Act), который был подписан в результате скандала с энергетической компанией Enron в 2002 г. Он не только ужесточил требования к финансовой отчетности корпораций, но и обязал публичные компании создавать комитеты по аудиту и принимать кодексы корпоративного поведения.

Действие Закона распространяется на все компании, у которых ценные бумаги зарегистрированы Комиссией по ценным бумагам и биржам США (SEC). Для акционерных обществ, имеющие открытый характер создается режим контроля финансовой деятельности, и согласно положению Закона, в каждой публичной компании должен быть создан Комитет по аудиту.

Формирование института комплаенса было продиктовано изменением государственного контроля и надзора за деятельностью предприятий [3]. После череды прецедентов в федеральном законодательстве США был сделан упор на усилении антикоррупционного регулирования.

Так как Соединенные Штаты Америки на протяжении долгих лет занимают роль важного рыночного игрока, им необходимо сохранять репутацию на рынке путем внедрения антикоррупционного комплаенса. Развитие института антикоррупционного комплаенса США было изначально связано не с регулированием порядка деятельности государственных служащих, а с регулированием деятельности частных компаний в связи с возникновением общественной необходимости в этом [1].

Когда США начали развиваться в области соответствия внутреннего распорядка компаний антикоррупционному законодательству, их практику стали применять на себе другие страны. Например, Франция и Китай.

Франция регулярно проводит процесс модернизации политики противодействия коррупции. Причина этого заключается в регулярных скандалах, изрядно истаскивающих французскую политическую систему и подвергающих сомнению антикоррупционный авторитет французского правительства [3].

В 2019 году президент Франции Эмманюэль Макрон дал официальный старт «общенациональным дискуссиям», целью которых было снизить градус недовольства в обществе на фоне продолжающегося антиправительственного движения «желтых жилетов», которое появилось из-за планов властей повысить налог на бензин.

Вследствие протестов Международное французское радио провело соцопросы, по результатам которых выяснилось, что 77% французов убеждены в некомпетентности правительства в создании «реальных и эффективных» методов для борьбы с коррупцией

среди граждан. При этом 67% опрошенных считают, что положение дел не изменилось в лучшую сторону за время правления президента Эмманюэля Макрона, занявшего пост в мае 2017 года.

В конце 2022 года Эмманюэля Макрона обвинили в нелегальном финансировании своих предвыборных кампаний американской консалтинговой компанией McKinsey.

Для того, чтобы таких прецедентов больше не случалось в апреле 2023 года Французское антикоррупционное агентство опубликовало руководство, где подробно описаны способы содействия в соблюдении требований антикоррупционного законодательства Франции, которое применяется к компаниям, соответствующим следующим критериям: 1. Место регистрации или головной офис находится во Франции; 2. Штат не менее 500 сотрудников в компании или группе компаний; 3. Наличие оборота более 100 млн евро.

AFA выделяет три основополагающих принципа антикоррупционных комплаенс-программ: 1. Приверженность высшего руководства принципам антикоррупционной деятельности. Высшее руководство должно активно участвовать во внедрении антикоррупционных программ в компании; 2. В компании должна быть карта коррупционных рисков, под которой подразумевается основа для определения мер предотвращения коррупции. Карта рисков должна учитывать региональные и отраслевые риски, а также особенности бизнеса и при этом регулярно обновляться; 3. Управление выявленными рисками с помощью эффективных мер и процедур. Наиболее важными мерами по предотвращению коррупции в компаниях AFA считает обучение сотрудников компании коррупционным рискам, проверка благонадежности контрагентов, организация горячей линии и реагирование на нарушения. Франция, занимающая второе место по общему объему экономики в Европейском союзе, серьезно относится к вопросу профилактики коррупции в своих компаниях, что благополучно играет на экономическом развитии страны.

Как и Франция, Китай входит в первую мировую десятку экономически развитых держав мира. Поэтому второй экономике мира также важно развитие антикоррупционного комплаенса. Китайская экономика за последние десять лет пережила немало коррупционных скандалов. В 2014 году суд Китая оштрафовал британскую фармацевтическую компанию «GlaxoSmithKline» почти на 500 миллионов долларов и приговорил ее бывшего главу китайского подразделения к трем годам тюремного заключения за подкуп чиновников здравоохранения и врачей через сторонних турагентов в попытке увеличить продажи. Также в 2015 году Bristol-Myers Squibb выплатила 14 миллионов долларов для урегулирования обвинений в ненадлежащих платежах, произведенных ее совместным предприятием, базирующимся в Китае. А в 2016 году AstraZeneca выплатила 5 миллионов долларов для урегулирования обвинений, связанных с ненадлежащими платежами, произведенными ее китайскими дочерними компаниями.

Все это заставило китайское правительство принять ряд нормативно-правовых документов: Закон КНР «О контроле» от 20.03.2018; «Положение о дальнейшем содействии расследованию случаев дачи и получения взяток»; «Руководство по созданию механизма внешнего надзора и оценки соответствия компаний, участвующих в деле».

Закон КНР «О контроле» от 20.03.2018 распространяется как на государственных служащих, так и на управленческий персонал государственных предприятий. При принятии данного Закона была создана новая подсистема государственных органов – государственные контрольные комиссии. Согласно ст. 3 закона, контрольные комиссии – это специализированные органы, которые осуществляют функцию антикоррупционного государственного контроля, расследуют служебные преступления и правонарушения. Во главе системы контрольных комиссий стоит Государственная контрольная комиссия КНР, которая формируется Всекитайским собранием народных представителей (ВСНП) КНР. Она состоит из председателя, нескольких заместителей председателя и членов комиссии.

Более детально регулируют антикоррупционный комплаенс «Положение о дальнейшем содействии расследованию случаев дачи и получения взяток» и «Руководство по созданию механизма внешнего надзора и оценки соответствия компаний, участвующих в деле».

Первый документ предусматривает ужесточение наказания для негосударственных должностных лиц и демонстрируют изменение подхода страны к правоприменению в делах о взяточничестве, охватывая широкий спектр отраслей, в том числе охрану окружающей среды, финансы, социальное страхование, медицинское обслуживание и образование, реализацию крупных и приоритетных проектов и т. д.

Основным нововведением рассматриваемого Положения является введение «черных списков» физических и юридических лиц, включая международные компании, причастных к подкупу как государственных служащих, так и субъектов частного сектора в Китае. Санкции для таких лиц вводятся весьма серьезные - вплоть до запрета на доступ к рынкам Китая и лишения права вести бизнес в Китае.

Второй документ – Руководство по созданию механизма внешнего надзора и оценки соответствия компаний, участвующих в деле – будет использоваться при рассмотрении уголовных дел, касающихся совершения экономических преступлений и преступлений, связанных с исполнением обязанностей в производственной и коммерческой деятельности компаний, предприятий и других субъектов рынка.

С этой целью Верховная народная прокуратура, Комиссия по надзору и управлению государственными активами вместе с другими органами создают центральный Комитет по управлению механизмом внешнего надзора и оценки, а Народная прокуратура, Комиссия по надзору и управлению государственными активами, Министерство финансов и Федерация промышленности и торговли в пилотных регионах – региональные комитеты по управлению механизмом внешнего надзора и оценки.

Центральный Комитет занимается разработкой общих правил и надзором за деятельностью региональных комитетов, которые, в свою очередь, отвечают за ведение базы данных экспертов по комплаенсу, а также за назначение, обучение и надзор за лицами, проводящими внешнюю оценку комплаенс-программ.

Практика китайского комплаенс-регулирования отличается от американского и французского тем, что имеет более централизованный характер [1]. Хоть США и являются создателями комплаенс-системы в компаниях, а Франция — это обладатель руководства для компаний по проведению внутренних расследований, но их законодательная основа по антикоррупционному комплаенс-регулированию мягче, чем в Китае. Это подтверждает, во-первых, отсутствие инициации внешней оценки комплаенс-программ организаций Франции и США со стороны высших национальных ведомств, ответственных за судебные преследования. Во-вторых, рекомендательный характер по введению комплаенс-органов во французские компании. В США доля предприятий с государственным участием невелика. По данным издания «Коммерсантъ Власть» они даже не ведут детальной статистики по работе государственных компаний. А Франция, которая хоть и является одной из сильных стран-участниц Европейского союза, практикующих комплаенс, все равно отстает в его развитии по сравнению с США и Китаем. Поэтому для построения эффективной комплаенс-системы в Российской Федерации лучше всего подойдет опыт Китая. Ведь, чтобы контролировать соблюдение антикоррупционного законодательства компаниями в таком большом государстве, как Россия необходим централизованный характер регулирования комплаенса и обширное антикоррупционное законодательство в отношении компаний.

Список источников

1. Богомолов А.И. Новая технология привлечения частных инвесторов на фондовые рынки/А. И. Богомолов В. П. Невежин//Бизнес-информация. - 2012. - № 4. - С. 63–65.

2. Киричук Е. В. Гражданский (общественный) контроль за деятельностью органов публичной власти в сфере обеспечения прав и свобод человека и гражданина в Российской Федерации // Актуальные проблемы рос. права. – 2013. – № 9. – С. 334.

3. Кузьминов Я. И. Тезисы о коррупции// Международная научная конференция. - 2000. – Т. 5 № 3. – С. 55–60.

Сведения об авторах

Кондрашов Сергей Вячеславович, студент кафедры политологии Восточного Института - Школы региональных и международных исследований ДВФУ ФГАОУ ВО Дальневосточного федерального университета, Владивосток, Россия.

Кызлаков Константин Александрович, студент кафедры кораблестроения и океанотехники, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Андриевских Мирослава Витальевна, студентка кафедры философии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Информация о научном руководителе

Нечай Екатерина Евгеньевна, кан. полит. наук., кафедра политологии, ФГАОУ ВО Дальневосточный федеральный университет, Владивосток, Россия.

Information about the authors

Kondrashov Sergey Vyacheslavovich, student of the Department of Political Science of the Oriental Institute - School of Regional and International Studies of the Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia.

Kyzlakov Konstantin Alexandrovich, student, of the Department of Shipbuilding and Ocean Engineering, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Andrievskikh Miroslava Vitalievna, student, of the Department of Philosophy Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

Information about the scientific supervisor

Nechai Ekaterina Evgenievna, Candidate of Political Sciences, Department of Political Science, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia

УДК 338.14
DOI 10.26118/2782-4586.2026.43.37.021

Поликанова Анастасия Руслановна
Российский государственный университет им. В.М. Лебедева (Санкт-Петербург)

Кризис транспортного рынка Российской Федерации: правовой и экономический аспект

Аннотация. Данная статья ставит своей целью всестороннее рассмотрение экономических и правовых аспектов кризиса, сложившегося на транспортном рынке Российской Федерации (рынке грузоперевозок). В ходе подготовки статьи детально исследуются ключевые экономические и правовые причины его возникновения, предпосылки повлекшие такую ситуацию, а также действия, которые предпринимает государство для преодоления данного кризиса. Применяемые методы исследования включают контент-анализ, статистический анализ, обобщение полученных данных, дедукция и индукция. Среди используемых источников особое внимание уделяется статистическим данным, актуальной правовой информации и прогностическим статьям других исследователей. В заключительной части статьи рассматриваются три прогнозные модели возможного выхода транспортного рынка из кризиса и последующей стабилизации сложившейся в государстве ситуации, делаются выводы относительно сложившейся ситуации.

Ключевые слова: транспортный кризис, грузоперевозки, рынок грузоперевозок РФ, лизинг.

Polikanova Anastasia Ruslanovna
Lebedev Russian State University (Saint Petersburg)

The crisis of the transport market of the Russian Federation: the legal and economic aspect

Abstract. This article aims at a comprehensive review of the economic and legal aspects of the crisis in the transport market of the Russian Federation (cargo transportation market). During the preparation of the article, the key economic and legal reasons for its occurrence, the prerequisites that led to such a situation, as well as the actions that the state is taking to overcome this crisis are examined in detail. The applied research methods include content analysis, statistical analysis, generalization of the obtained data, deduction and induction. Among the sources used, special attention is paid to statistical data, relevant legal information, and predictive articles by other researchers. In the final part of the article, three forecast models of the possible exit of the transport market from the crisis and the subsequent stabilization of the current situation in the state are considered, conclusions are drawn regarding the current situation.

Keywords: transport crisis, cargo transportation, freight transportation market of the Russian Federation, leasing.

Актуальность данной работы обусловлена возникновением кризисной ситуации на рынке транспортных перевозок, которая повлекла за собой неожиданное банкротство более 7 тысяч транспортных компаний, занимавшихся перевозкой грузов, в том числе и продовольственных. Рентабельность бизнеса, занимающегося перевозками, значительно снизилась, а расходы сильно возросли. Объём грузовых перевозок – один из главных показателей состояния экономики в любой стране. В последнее время его показатели в Российской Федерации (далее – РФ) значительно падают как в морских портах, так и на железной дороге, и даже на воздушном и автомобильном транспорте, что свидетельствует

о стагнации в ряде отраслей промышленности, снижении деловой активности и потребительского спроса, и способно привести к росту цен на продовольственные товары.

На фоне ряда как правовых, так и экономических изменений, спровоцированных глобальными вызовами современности, появилась необходимость перестройки транспортно-логистических цепочек, которая вследствие непредвиденных обстоятельств привела к транспортному кризису [4].

Одной из главных причин перестройки, а соответственно в дальнейшем и кризиса, стало санкционное давление недружественных государств [5]. Из-за чего возросли издержки на содержание крупнотоннажного автопарка и в срочном порядке появилась необходимость в переориентации внешнеэкономических связей и развития отличных от уже существующих транспортных коридоров. Например, в 2024 году по сравнению с предыдущим годом, согласно статистическим данным, импорт китайских грузовиков снизился на 15% по объёму и на 13% по стоимости. Еще хуже дела обстояли с импортом тяжелых грузовиков, который упал на 40%. А ко всему прочему, как отмечает заместитель гендиректора «Байкал-Сервис ТК» Александр Зарецкий, дополнительное давление оказал и рост утильсбора, который с 1 января 2026 г. в соответствии с поправками, внесёнными в Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ [1] «Об отходах производства и потребления», возрос в среднем на 20%. Это сделало ввоз и закупку зарубежной техники экономически невыгодной для многих перевозчиков. Всё это привело к дефициту новой техники, что существенно затруднило обновление автопарка, средний срок службы которого – 23 года.

Не последнюю роль в этом кризисе сыграло повышение Центральным Банком ключевой ставки до 21% в 2025 году, что привело к увеличению стоимости кредитов и лизинга грузовых автомобилей. По данным на июнь 2025 года, она достигла 370 000 тыс. руб. в месяц, что стало неподъёмной нагрузкой для многих перевозчиков и соответственно также затруднило содержание автопарка, на котором и строится бизнес. Себестоимость перевозок резко упала, как и спрос на неё по отношению к отечественным компаниям, в связи с принятием и вступлением в силу приказа Минтранса России от 11.11.2024 №398 [2] о каботажных перевозках для транспортных компаний Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС). Перевозчики из Беларуси, Казахстана, Армении и Кыргызстана получили право осуществлять до трёх рейсов по территории РФ в течение семи дней. Несмотря на ряд ограничений иностранцы представляют серьёзную конкуренцию для российских транспортных компаний в первую очередь из-за искусственного занижение цен, которые оказываются ниже рыночных.

Немаловажную роль в появлении транспортного кризиса сыграл кадровый голод [3]. Эта проблема давно и остро стоит в отрасли. Так в 2024 г. дефицит водителей достиг 25%, а их средний возраст значительно увеличился - с 48 до 54 лет. И это несмотря на рост заработных плат, они повысились на 48%, что в разы увеличило затраты компаний. По прогнозам экспертов, проблема недостатка сотрудников будет только усугубляться, к 2028 году дефицит может достичь 800 тыс. человек.

Также ко всему прочему вышеперечисленному, в 2025 году остро стояла проблема роста топлива, его стоимость увеличилась на 20%. Государственные органы приняли меры для стабилизации ситуации, однако в основном это коснулось цен в розничной продаже для личных автомобилей. Большую роль сыграло и то, что большинство грузовых автомобилей используют дизельное топливо, стоимость которого в разы выше бензина.

В 2026 году ситуация не улучшилась.

Эксперты признают, что этот год может стать точкой структурного перелома для логистики в РФ. Все испытания, с которыми сталкивается отрасль: снижение объёмов перевозок, санкции, рост затрат и ужесточение государственного контроля, в итоге могут привести к смещению приоритетов от цены и скорости к эффективному управлению рисками, прогнозированию сбоев и правовой корректности операции.

В 2026 таможенные и налоговые органы стали обращать на логистику больше внимания, что тоже усложнило работу. Основная цель – сокращение серого импорта и

недостоверного декларирования. Подобные обстоятельства повышают прозрачность отрасли, но одновременно повышают порог входа, чем сокращают количество предложений на рынке.

Дополнительным источником неопределённости остаётся динамика покупательной способности. Даже если учитывать формальный рост дохода, экспертами отмечается повышенная чувствительность к ценам и чрезмерное осторожное поведение потребителей. Это также влияет на процент снижения объёмов перевозок – в январе 2026 года объём составил 233 млн. тонн, что на 4% меньше, чем в декабре 2024 года. Это повышает необходимость точных расчётов стоимости и сроков и более серьёзное управление запасами.

По прогнозам, также как в 2025 году, число перевозчиков может сократиться ещё на 20% от числа оставшихся на рынке компаний. Такими же актуальными остаются проблемы кадрового голода. В 2026 году возрастает количество требований к кандидатам, не хватает как водителей, так и специалистов, умеющих работать с цифровыми платформами, нужными для работы с электронным документооборотом и системами аналитики.

Особенно остро всё это отразилось на сегменте малотоннажных перевозок. Налоговые реформы, снижение лимита по патенту для ИП, в частности, привели к массовому уходу с рынка частных перевозчиков, именно они закрывали значительную часть мелких региональных поставок. Более крупные компании не успели так быстро их заместить из-за меньшей экономической привлекательности подобных заказов и иной, не знакомой им, операционной модели.

Принимаемые государством меры по «спасению» отрасли, вроде ранее упомянутой цифровизации и упрощенной формы налогообложения, однако, оказываются недостаточно эффективны и местами даже усугубляют ситуацию.

Как заявляют эксперты, сейчас для рынка существуют три основных сценария развития событий.

Первый – наиболее ожидаемый. К середине 2026 года подойдут сроки окончания лизинговых сделок, заключенных в 2021-2022 годах, многие компании не смогут выкупить транспорт или оперативно организовать рефинансирование, из-за чего столкнутся с выбором продать актив по заниженной цене или вернуть его лизинговой компании. Это вызовет волну принудительного сокращения автопарка и закрытия многих транспортных компаний.

Второй сценарий признаётся самым оптимистичным и включает в себя предположение о том, что более опытные перевозчики начнут создавать неформальные кооперативы для увеличения эффективности планирования погрузки, просчёта рисков и переговоров с отправителями. В ходе такого сценария к концу года есть шансы восстановить власть исполнителя на рынке.

В третьем сценарии велик риск расслоения рынка на два сектора –низкодоходных перевозок по стандартным маршрутам по низким ценам и специализированных перевозок с высоким входным порогом и рядом сложно выполнимых требований от клиента к компании.

Рынок перевозок проходит сложный период перестройки со становлением новых правил и требований к перевозчику. Несмотря на обилие сценариев и предположений, эксперты признают, этот кризис был необходим отрасли, чтобы изменить действовавший до этого в логистике устаревший уклад.

Список источников

1. Федеральный закон "Об отходах производства и потребления" от 24.06.1998 N 89-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102053807&ysclid=mjjcxarqne42715386 (дата обращения: 20.12.2025).

2. Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 11.11.2024 № 398 // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411290060?ysclid=mjjcyhzdsv186234789 (дата обращения: 22.12.2025).

3. Жильцова, О. Н. Тенденции трансформации транспортной отрасли России в 2025 г. / О. Н. Жильцова, Д.А. Жильцов, А. А. Арский // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s1. URL: https://esj.today/PDF/48FAVN125.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

4. Камынин, В. А. Оценка кризиса авиатранспортной отрасли, обусловленного санкциями: обоснование системных изменений в управлении экономикой / В. А. Камынин // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 2. С. 371-388. – DOI 10.18334/epp.14.2.120520 (дата обращения 20.12.2025)

5. Шелков Г. С., Мизиев М. М. Кризис грузопотоков: системный анализ транспортной инфраструктуры России в 2025 году // Вестник науки. 2025. №12 (93). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-gruzopotokov-sistemnyy-analiz-transportnoy-infrastruktury-rossii-v-2025-godu (дата обращения: 24.12.2025).

Сведения об авторе

Поликанова Анастасия Руслановна, студент, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург, Россия.

Научный руководитель

Привалов Николай Геннадьевич, доктор экономических наук, доцент, Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева, Санкт-Петербург, Россия.

Information about the author

Polikanova Anastasia Ruslanovna, student, Lebedev Russian State University of Justice, St. Petersburg, Russia.

Scientific supervisor

Privalov Nikolay Gennadievich, Doctor of Economics, Associate Professor, Lebedev Russian State University of Justice, St. Petersburg, Russia.

УДК 159.9.07.005
DOI 10.26118/2782-4586.2026.65.79.028

Гасанова Земфира Бейдуллаховна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Суворова Елена Валентиновна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Исследование взаимосвязи стратегий поведения в конфликте и эмоционального интеллекта сотрудников в менеджменте

Аннотация. Аннотация. В статье исследуется вопрос взаимосвязи стратегий поведения в конфликте и эмоционального интеллекта у сотрудников организации. Конфликты в профессиональных коллективах являются неизбежным следствием совместной деятельности, а их характер и способы разрешения напрямую влияют на психологический климат, продуктивность команд и инновационный потенциал компании.

Актуальность исследования не вызывает сомнения, так как эмпирические и теоретические исследования последних двух десятилетий последовательно подтверждают наличие устойчивой и содержательной взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта и предпочтением тех или иных стратегий поведения в конфликтных ситуациях в профессиональной среде.

Проведенное теоретическое исследование позволило прийти к следующему выводу: высокий уровень эмоционального интеллекта, обеспечивая лучшую эмоциональную саморегуляцию, понимание мотивов других и эффективную коммуникацию, создает устойчивые предпосылки для выбора конструктивных и интегративных стратегий разрешения конфликтов.

Ключевые слова: стратегии поведения, конфликт, эмоциональный интеллект, бизнес-среда, человеческий капитал, психологический климат, менеджмент.

Gasanova Zemfira Beidullakhovna
Plekhanov Russian State University of Economics
Suvorova Elena Valentinovna
Plekhanov Russian University of Economics

The study of the relationship between strategies of behavior in conflict and the emotional intelligence of employees in management

Annotation. The article examines the relationship between conflict behavior strategies and emotional intelligence among employees of an organization. Conflicts in professional teams are an inevitable consequence of joint activities, and their nature and resolution methods directly affect the psychological climate, team productivity, and the company's innovation potential.

The relevance of the study is beyond doubt, as empirical and theoretical studies of the last two decades have consistently confirmed the existence of a stable and meaningful relationship between the level of development of emotional intelligence and the preference for certain behavioral strategies in conflict situations in a professional environment.

The conducted theoretical research allowed us to come to the following conclusion: a high level of emotional intelligence, providing better emotional self-regulation, understanding the motives of others and effective communication, creates stable prerequisites for choosing constructive and integrative strategies for resolving conflicts.

Keywords: behavioral strategies, conflict, emotional intelligence, business environment, human capital, psychological climate.

Введение. В современных условиях динамичной и высококонкурентной бизнес-среды человеческий капитал становится ключевым источником устойчивого развития организации. Конфликт в профессиональной среде представляет собой объективное и закономерное социально-психологическое явление, детерминированное столкновением несовместимых или противоположно направленных интересов, целей, позиций или ценностных ориентаций субъектов организационного взаимодействия.

Эффективность управления конфликтным процессом выступает определяющим фактором для состояния социально-психологического климата в коллективе, уровня продуктивности трудовой деятельности и инновационного потенциала организации. Мы знаем, что социально-психологический климат организации является важным контекстуальным фактором, влияющим на рабочее поведение и успешность сотрудников. [1, с.94]

Ключевым элементом данного процесса является избираемая индивидом поведенческая стратегия, которая служит интегральным индикатором его личностных свойств, коммуникативной компетентности и степени эмоциональной зрелости.

Теоретико-методологические основания анализа

Термин эмоциональный интеллект прочно вошел в лексикон современной психологии, менеджмента и организационного развития, став ключевым конструктом для объяснения успешности в профессиональной и межличностной сферах. В отличие от традиционного когнитивного интеллекта, который предсказывает успех в академической среде, эмоциональный интеллект рассматривается как критически важный фактор эффективности в социальных взаимодействиях, лидерстве, менеджменте, управлении стрессом и, что особенно значимо для данной работы, в конструктивном разрешении конфликтов.

В современной психологии существует несколько основных моделей эмоционального интеллекта, которые можно разделить на две большие группы: модели способностей и смешанные модели.

Первая модель способностей, разработанная Питером Саловеем, Джоном Мейером и Дэвидом Карузо. Данная модель рассматривает эмоциональный интеллект как совокупность когнитивных способностей по работе с эмоциональной информацией. Она состоит из четырех иерархически организованных ветвей (способность точно распознавать эмоции в мимике, голосе у себя и окружающих, способность направлять и использовать эмоции для улучшения когнитивных процессов, способность понимать причины возникновения эмоций, способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей).

Вторая модель - это смешанные модели, разработанные Дэниелом Гоулманом и Рувен Бар-Оном. Например, модель Гоулмана включает пять ключевых компетенций (самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки).

В современной психологии управления и конфликтологии стратегия поведения в конфликте концептуализируется как система осознанных или частично осознанных действий, направленных на разрешение противоречия, а также как устоявшийся паттерн реагирования в условиях противоборства. Наиболее операциональной и эмпирически верифицированной является двухмерная таксономия стратегий, предложенная Кеннетом Томасом и Ральфом Килменном.

В основе данной модели лежит дихотомия ориентаций участника конфликтного взаимодействия: на достижение собственных целей, что измеряется параметром «напористость», и на сохранение или улучшение межличностных отношений, что измеряется параметром «кооперативность». Комбинация степени выраженности этих двух независимых измерений формирует пять базовых поведенческих стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление.

В поведенческом репертуаре доминируют такие тактики, как применение административного давления, демонстрация формальной или экспертной власти, использование санкций и эмоционального манипулирования. [3, с.121]

Психологическими коррелятами выбора стратегии соперничества выступают высокие показатели по шкалам агрессивности, доминантности, ригидности мышления, а также завышенная или неустойчивая самооценка. В организационном контексте ее применению может способствовать формальный статус власти или авторитарный стиль руководства. Несмотря на кажущуюся оперативную эффективность для достижения локальной цели, систематическое применение данной стратегии ведет к деструкции межличностных отношений, подавлению инициативы и интеллектуального потенциала сотрудников, а также к переходу открытых противоречий в латентную, потенциально более деструктивную фазу.

Сотрудничество – это стратегия, базирующаяся на высокой степени выраженности как напористости, так и кооперативности. Она направлена на поиск интегративного решения, которое полностью удовлетворяет интересы всех вовлеченных сторон. Данная стратегия является наиболее конструктивной и сложной в реализации. Субъект, ориентированный на сотрудничество, переформулирует конфликт из ситуации противостояния в ситуацию совместной проблемы, требующей коллективных усилий для ее разрешения.

Психологическими детерминантами выбора избегания могут служить неуверенность в себе, высокий уровень тревожности, связанный с прямым противостоянием, низкая самооценка, эмоциональное истощение или когнитивная оценка конфликта как бесперспективного и сугубо деструктивного. [4, с.40]

В организационной среде, где институционализированы нормы, ограничивающие открытую экспрессию мнений, избегание может приобретать характер устойчивой поведенческой нормы. Подобная динамика ведет к кумулятивному накоплению неразрешенных противоречий, снижению качества управленческих решений вследствие дефицита критического анализа и к прогрессирующему росту скрытой напряженности в коллективе.

Приспособление (уступчивость) – стратегия, сочетающая низкую напористость с высокой кооперативностью. Ее сущность заключается в сознательном или вынужденном отказе от собственных интересов и целей в пользу интересов оппонента ради сохранения гармонии в отношениях или выхода из конфронтации. Психологическими причинами выбора приспособления выступают выраженная конформность, высокая потребность в социальном принятии, субъективная оценка низкой значимости предмета конфликта для себя, переживание чувства вины или когнитивное признание своей неправоты.

В краткосрочной перспективе приспособление может снизить интенсивность противостояния и сохранить формальный мир. Однако его хроническое использование индивидом ведет к накоплению состояния фрустрации, снижению субъективного качества жизни, потере профессионального авторитета и уважения в коллективе, формированию дезадаптивной ролевой позиции «жертвы» и, как следствие, к высокому риску развития синдрома эмоционального выгорания. [5, с.101]

Таким образом, каждая из пяти стратегий обладает специфической психологической логикой, уникальной мотивационной основой и дифференцированными последствиями для индивидуального и организационного благополучия. Выбор поведенческой стратегии не является статичной личностной чертой, а представляет собой динамичный процесс, обусловленный комплексом ситуативных и диспозиционных факторов.

Среди последних особая роль принадлежит значимости предмета конфликта, балансу ресурсов и власти между сторонами, временным ограничениям и, что составляет фокус настоящего исследования, уровню развития эмоционального интеллекта индивида.

Способность к осознанию и регуляции собственных эмоциональных состояний, а также к точному распознаванию и учету эмоций оппонента в напряженной ситуации,

выступает ключевым психологическим механизмом, обеспечивающим гибкий и адекватный выбор наиболее продуктивной стратегии поведения. Этот механизм позволяет трансформировать потенциально деструктивный конфликт в источник профессионального развития, организационного обучения и синергетического эффекта.

Эмпирические исследования и теоретические разработки последних двух десятилетий последовательно подтверждают наличие устойчивой и содержательной взаимосвязи между уровнем развития эмоционального интеллекта и предпочтением тех или иных стратегий поведения в конфликтных ситуациях в профессиональной среде. Данная взаимосвязь носит не линейный, а комплексный характер, опосредованный ключевыми компонентами эмоционального интеллекта, которые выступают в роли психологических ресурсов, определяющих когнитивную оценку ситуации и поведенческий ответ индивида [6, с.178].

В условиях организационной деятельности, где конфликты часто возникают на фоне высокой когнитивной нагрузки, межфункциональной зависимости и необходимости постоянной кооперации, способность управлять эмоциональной информацией становится критическим навыком. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет сотруднику не просто реагировать на конфликт, но осуществлять его когнитивно-эмоциональную переработку, что расширяет спектр доступных поведенческих альтернатив и смещает выбор в сторону более конструктивных стратегий.

Механизм этой взаимосвязи можно представить через влияние конкретных компетенций эмоционального интеллекта на этапы восприятия и разрешения противоречия (табл. 1).

Таблица 1

Взаимосвязь компонентов эмоционального интеллекта и предпочтения стратегий поведения в конфликте [7, с.90]

Компонент ЭИ	**Влияние на восприятие конфликта**	**Прогнозируемая стратегия**	**Механизм связи**
Эмоциональная осведомленность	Точная идентификация своих эмоций и их причин, снижение импульсивности.	Сотрудничество, взвешенный компромисс. Снижение аффективного соперничества.	Осознание «триггеров» создает когнитивную паузу для выбора, а не реакции.
Управление эмоциями (саморегуляция)	Контроль деструктивных импульсов, сохранение спокойствия и ясности мышления.	Сотрудничество, компромисс. Снижение избегания (из-за тревоги) и агрессивного соперничества.	Эмоциональная стабильность позволяет оставаться в конструктивном диалоге и направлять энергию на решение.
Эмпатия	Распознавание эмоций и интересов оппонента, понимание его позиции.	Явное предпочтение сотрудничества. Снижение ригидного соперничества и формального приспособления.	Понимание другого трансформирует восприятие с «противника» на «партнера по проблеме».
Навыки отношений	Эффективная коммуникация, активное слушание, управление диалогом, создание доверия.	Эффективное сотрудничество, гибкий компромисс. Контролируемое соперничество (при необходимости).	Коммуникативная компетентность служит поведенческим инструментом для реализации конструктивных стратегий.

Таким образом, сотрудник с развитым эмоциональным интеллектом обладает внутренним инструментарием, который позволяет ему минимизировать деструктивные, основанные на аффекте, стратегии (избегание, приспособление под давлением, агрессивное соперничество), что в итоге благоприятно сказывается на социально-психологическом климате организации.

Вместо этого он склонен выбирать стратегии, требующие эмоциональной и коммуникативной сложности: сотрудничество как «золотой стандарт» разрешения значимых противоречий и компромисс как эффективный инструмент для ситуаций с ограниченными ресурсами. Низкий же уровень эмоционального интеллекта, особенно дефицит саморегуляции и эмпатии, сужает поведенческий репертуар, повышает зависимость от сиюминутных эмоциональных состояний и ведет к предпочтению стратегий избегания или конфронтации, которые в долгосрочной перспективе наносят ущерб как индивидуальному благополучию, так и организационной эффективности. [8, с.91]

Взаимосвязь между производительностью сотрудников организации и социально-психологическим климатом — серьезный вопрос для руководителей и менеджеров, поскольку требует всестороннего понимания значения каждого из используемых показателей оценки. Согласно данным социальной психологии, социально-психологический климат - устойчивое эмоциональное состояние коллектива, в котором находят отражение взаимодействия и деловые отношения внутри коллектива, а также реакция на важные события в окружающей и внутренней среде. [2, с.98]

Заключение

Теоретический анализ позволил установить, что эмоциональный интеллект представляет собой многокомпонентную способность к обработке эмоциональной информации, наиболее релевантной для организационного контекста является его смешанная трактовка, включающая самосознание, саморегуляцию, эмпатию и социальные навыки. Стратегии поведения в конфликте, описываемые в рамках двухмерной модели Томаса-Килменна, имеют психологические основания и последствия.

Таким образом, существует содержательная и опосредованная связь между уровнем развития эмоционального интеллекта и выбором стратегий поведения в профессиональном конфликте. Ключевые компоненты эмоционального интеллекта (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки) выступают психологическими ресурсами, которые способствуют когнитивно-сложной переработке конфликтной ситуации и смещают выбор индивида в сторону конструктивных, просоциальных и интегративных стратегий (сотрудничество, адаптивный компромисс), одновременно снижая вероятность реактивных и деструктивных паттернов поведения (избегание, приспособление, деструктивное соперничество).

Анализ стратегий поведения в конфликте, опирающийся на двухмерную модель К. Томаса и Р. Килменна, показал, что выбор конкретной стратегии (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) детерминирован не только ситуативными факторами, но и индивидуально-психологическими ресурсами личности.

Проведенное теоретическое исследование подтвердило наличие содержательной взаимосвязи: высокий уровень эмоционального интеллекта, обеспечивая лучшую эмоциональную саморегуляцию, понимание мотивов других и эффективную коммуникацию, создает устойчивые предпосылки для выбора конструктивных и интегративных стратегий разрешения противоречий. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния эмоционального интеллекта на другие аспекты организационного поведения.

Список источников

1. Гасанова З. Б. Исследование взаимосвязи психологического климата в коллективе и мотивации достижения успеха у стажеров и штатных сотрудников / З. Б. Гасанова, М. Н. Афтени // Актуальные проблемы психологического знания. -2024. - No 2 (67). - С. 94-104.

2. Гасанова З.Б. Исследование взаимосвязи социально-психологического климата и социально-психологического благополучия сотрудников в организации / З. Б. Гасанова, Арутюнян Э. А // Актуальные проблемы психологического знания. – 2024.- No 3 (68). С. 96-113.

3. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2020. – 576 с.

4. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 576 с.

5. Кашапов, М. М. Взаимосвязь эмоционального интеллекта руководителя и способов разрешения им конфликтов в управленческой деятельности / М. М. Кашапов, Т. Г. Киселева // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2020. – Т. 26, № 4. – С. 99-105.

6. Леонов, Н. И. Эмоциональный интеллект и медиация: новый ресурс разрешения деловых споров / Н. И. Леонов, М. В. Сорокина // Психология и право. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 178-192.

7. Люсин, Д. В. Современные модели эмоционального интеллекта / Д. В. Люсин, Д. В. Ушаков. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2020. – 176 с.

8. Михальченко, К. А. Корреляция между уровнем эмоционального интеллекта и выбором стратегий поведения в межличностном конфликте / К. А. Михальченко // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2021. – № 5-3. – С. 91-99.

Сведение об авторах

Гасанова Земфира Бейдуллаховна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры политического анализа и социально-психологических процессов ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия.

Суворова Елена Валентиновна, кандидат социологических наук, доцент кафедры политического анализа и социально-психологических процессов ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия.

Information about the authors

Gasanova Zemfira Beidullakhovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian State University of Economics, Moscow, Russia.

Suvorova Elena Valentinovna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Political Analysis and Socio-Psychological Processes, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

УДК 330
DOI 10.26118/2782-4586.2026.17.34.030

Тагавердиева Динара Сабировна
Дагестанский государственный университет народного хозяйства
Юсупов Рамазан Рустамович
Дагестанский государственный университет народного хозяйства
Абдулвагидов Арслан Гамидович
Дагестанский государственный университет народного хозяйства

Анализ влияния цифровизации на эффективность управления предприятием

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровых технологий на эффективность управления российскими предприятиями в 2023–2025 годах. На основе данных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, Росстата, отраслевой аналитики и корпоративной отчетности крупнейших хозяйствующих субъектов проведена оценка экономических эффектов внедрения ERP-, MES- и BI-систем, технологий искусственного интеллекта и облачных платформ. Выявлено, что цифровая трансформация обеспечивает рост производительности труда на 15–30%, сокращение операционных затрат на 30–40% и существенное ускорение управленческих процессов. Вместе с тем установлены системные барьеры: кадровый дефицит, сопротивление организационным изменениям и неготовность ИТ-инфраструктуры. Научная новизна состоит в комплексном анализе измеримых управленческих эффектов цифровизации применительно к российскому корпоративному контексту с учетом условий импортозамещения.

Ключевые слова: цифровизация, управление предприятием, цифровая трансформация, ERP-системы, искусственный интеллект, производительность труда, импортозамещение, экономика данных.

Tagaverdieva Dinara Sabirovna
Dagestan State University of National Economy
Yusupov Ramazan Rustamovich
Dagestan State University of National Economy
Abdulvagidov Arslan Gamidovich
Dagestan State University of National Economy

Analysis of the impact of digitalization on enterprise management efficiency

Annotation. The article examines the impact of digital technologies on the management efficiency of Russian enterprises in 2023–2025. Based on data from HSE ISSEK, Rosstat, industry analytics and corporate reporting of major economic entities, the study assesses economic effects of ERP, MES and BI systems, artificial intelligence and cloud platforms. Digitalization is found to ensure labor productivity growth of 15–30%, operational cost reduction of 30–40%, and significant acceleration of management processes. Systemic barriers are identified: personnel shortages, resistance to organizational change, and IT infrastructure unreadiness. Scientific novelty lies in a comprehensive analysis of measurable management effects of digitalization in the Russian corporate context under import substitution conditions.

Keywords: digitalization, enterprise management, digital transformation, ERP systems, artificial intelligence, labor productivity, import substitution, data economy.

Начиная с 2022 года, когда уход западных технологических вендоров резко изменил условия игры, российский бизнес оказался перед выбором, который прежде казался отдаленной перспективой. Цифровизация перестала быть вопросом конкурентного

преимущества - она превратилась в условие операционного выживания. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, суммированным в сборнике «Цифровая экономика: 2025», совокупные затраты организаций на развитие цифровой сферы выросли с 5,15 трлн руб. в 2022 году до 6,67 трлн руб. в 2024 году, прибавив за два года 29,5% [2].

Картина проникновения отдельных технологий неоднородна. Облачные сервисы охватывают 26,7% российских организаций - это наиболее массовая цифровая технология в корпоративном секторе. Большие данные применяют 15,3% хозяйствующих субъектов, цифровые платформы - 21,8% (2024), интернет вещей - около 13,7% [2]. Искусственный интеллект - отдельная история. Среди крупных и средних компаний, которые его используют, 66,3% работают с компьютерным зрением, более половины - с ИИ-решениями в маркетинге и производстве. Однако за пределами крупного бизнеса реальное внедрение ИИ остается нишевым: генеративные модели применяют лишь 0,3% промышленных предприятий [7].

Таблица 1 - Динамика проникновения цифровых технологий в российских организациях, 2022–2024 годы

Технология	2022, %	2023, %	2024, %
Облачные сервисы	21,3	24,5	26,7
Большие данные	10,8	13,1	15,3
Цифровые платформы	13,2	17,1	21,8
Интернет вещей	10,4	11,9	13,7
Искусственный интеллект	5,7	9,2	13,4

Источник: составлено автором на основе данных ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и Росстата [2]

Показательна и структура расходов. Доля отечественного программного обеспечения в затратах на цифровизацию выросла с 37,4% в 2022 году до 81% в 2024 году - темп замещения, который еще в 2021 году казался нереалистичным [7]. По данным рынка ERP-систем, «1С» контролирует около 80% продаж среди российских решений, а совокупный объем сегмента корпоративного управленческого ПО превысил 90–100 млрд руб. в 2024 году при росте 10–20% год к году.

Здесь стоит сделать оговорку: статистика проникновения нередко смешивает факт наличия лицензии с реальным использованием технологии в управленческих процессах. По оценке Comindware, 48% российских компаний признают, что рутинные задачи занимают от половины до трех четвертей рабочего времени сотрудников - то есть автоматизация декларируется, но до производственного использования доходит далеко не всегда [7].

Влияние цифровых технологий на управленческую эффективность принято измерять через несколько групп показателей: производительность труда, операционные затраты, скорость принятия решений, качество продукции и финансовые результаты. Корпоративная практика 2023–2025 годов предоставляет для этого достаточно репрезентативный материал.

Наиболее масштабные измеримые эффекты сосредоточены в финансовом секторе. Экономический эффект от применения искусственного интеллекта в Сбербанке составил 350 млрд руб. в 2023 году, а совокупный результат за трехлетний период 2021–2023 годов достиг 800 млрд руб. [7]. Показатель операционной эффективности (Cost-to-Income Ratio) впервые в истории банка опустился ниже 30%. 100% кредитных решений по физическим лицам принимаются с участием ИИ; время оформления кредита для малого бизнеса сократилось с нескольких суток до 3 минут. Это - не просто автоматизация, а качественное изменение модели управления рисками.

В производственном секторе картина иная, но не менее убедительная. «Северсталь» инвестировала в цифровой контроль качества 1,5 млрд руб. за семь лет; нейросеть VERA позволила снизить число уведомлений о дефектах в 1,8 раза, а объем рекламаций на

отдельных агрегатах - в 4,8 раза за год [5]. «Газпром нефть» оценивает целевой ежегодный эффект от цифровой стратегии в 3–5% EBITDA, причем уже в первый год реализации (2019) задокументированный результат составил 7,2 млрд руб. [5]. РЖД за шесть лет цифровой трансформации получила суммарный эффект около 60 млрд руб., из них 8,7 млрд руб. - в 2024 году [5].

Таблица 2 - Экономический эффект цифровой трансформации крупнейших российских предприятий, 2023–2024 годы

Компания	Ключевой результат	Измеримый эффект
Сбербанк	Применение ИИ в кредитовании	350 млрд руб./год (2023)
РЖД	Цифровая стратегия	~60 млрд руб. (за 6 лет)
«Газпром нефть»	Цифровые проекты добычи	7,2 млрд руб. (2019, первый год)
«Северсталь»	Нейросеть VERA (контроль качества)	Снижение рекламаций в 4,8 раза
X5 Group	ИТ-инвестиции	Рост цифровой выручки +61,9%
«Росатом»	Цифровые продукты	39,9 млрд руб. выручки (2023)

Источник: составлено автором на основе корпоративной отчетности и данных открытых источников [5, 7]

Розничная торговля демонстрирует, пожалуй, наиболее наглядную связь между цифровизацией и финансовыми результатами. X5 Group инвестировала в ИТ свыше 22 млрд руб. в 2024 году; выручка цифровых направлений выросла на 61,9% год к году, достигнув 200 млрд руб. Роботизация складских комплексов обеспечивает прирост производительности на 20% и более [7].

В академической литературе влияние цифровизации на управленческую эффективность фиксируется не менее определенно. Коржова О.С., Стукен Т.Ю. и соавторы, исследовав массив российских предприятий, установили, что цифровизация бизнес-процессов статистически значимо связана с ростом производительности труда персонала - особенно в отраслях с высокой долей рутинных операций [3]. Погребцова Е.А. в работе, посвященной тенденциям применения информационных технологий в управлении, выделяет три ключевых вектора эффекта: ускорение информационного обмена, повышение качества управленческих решений и снижение транзакционных издержек [4]. В совокупности, по агрегированным оценкам, предприятия, реализующие комплексную цифровую трансформацию, достигают роста производительности труда на 15–30% и сокращения операционных затрат на 30–40% [1].

Впрочем, это справедливо не для всех случаев. Среди компаний, внедривших ИТ-решения без предварительного реинжиниринга процессов, нередко фиксируется так называемый «парадокс производительности» - затраты на цифровизацию растут быстрее, чем измеримый экономический результат.

Цифра, озвученная Comindware по итогам III Всероссийского опроса руководителей, звучит парадоксально: 75% российских организаций не могут эффективно проводить цифровую трансформацию - при том, что практически все они декларируют ее приоритетность [7]. Разрыв между намерением и исполнением - один из ключевых феноменов, требующих объяснения.

Главный барьер - не дефицит финансирования и не отсутствие технологий. По данным опроса РБК Тренды (2025, 23 крупные российские компании), первичным ограничением является сопротивление изменениям внутри организации [7]. Речь идет об управленческом феномене: внедрение цифровых инструментов неизбежно меняет привычные властные конфигурации, перераспределяет полномочия и обесценивает

накопленные неформальные компетенции. Отсюда - торможение на уровне среднего менеджмента, которое не поддается лечению только бюджетными инъекциями.

Вторая группа барьеров - кадровая. Оценки дефицита ИТ-специалистов в России на 2024–2025 годы расходятся: Минцифры называет 740 тыс. человек, ряд экспертов говорит о 1 млн и более [7]. По данным hh.ru, ежемесячно в стране не хватает около 100 тыс. ИТ-специалистов, а 64% работодателей фиксируют нехватку кадров именно в сфере цифровых технологий. В банковском секторе этот показатель достигает 85%. Медианная заработная плата ИТ-специалиста составила 151 666 руб./мес. в первой половине 2024 года - разрыв с другими отраслями создает дополнительные сложности для промышленных и аграрных предприятий, которые не могут конкурировать за таланты на равных условиях.

Таблица 3 - Основные барьеры цифровой трансформации российских предприятий, 2024–2025 годы

Барьер	Доля компаний, указавших как ключевой
Сопротивление изменениям внутри организации	1-е место (ведущий фактор)
Сложность интеграции с действующими системами	2-е место
Дефицит цифровых компетенций	3-е место
Нехватка финансирования	4-е место
Отсутствие релевантных отечественных решений	5-е место

Источник: составлено автором на основе данных опроса РБК Тренды и ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [2, 7]

Отдельного внимания заслуживает ситуация с импортозамещением программного обеспечения. По оценкам CNews, ИТ-инфраструктура 75% российских компаний по-прежнему базируется на зарубежных решениях - несмотря на то что формально доля отечественного ПО в новых закупках уже превышает 80% [7]. Причина - накопленный технологический долг: переход с SAP на «1С» для крупного промышленного предприятия занимает от 2 до 5 лет и требует одновременной переработки бизнес-процессов. 59% компаний с объектами критической информационной инфраструктуры не успели перейти на отечественные решения по кибербезопасности в установленные нормативами сроки.

Костин К.Б. и Малевич Ю.В., анализируя цифровизацию российской экономики в условиях политики импортозамещения, констатируют, что основное противоречие состоит в следующем: давление регуляторных требований вынуждает компании торопиться с переходом на отечественное ПО, тогда как зрелость самих российских продуктов в ряде классов еще недостаточна для обеспечения управленческой эффективности, сопоставимой с замещаемыми решениями [6]. Этот тезис, впрочем, вызывает полемику: рынок MES-систем, например, насчитывает уже 65 отечественных решений в реестре российского ПО, из которых 29 появились за 2023–2024 годы.

Государственная политика реагирует на описанные вызовы масштабным образом. Нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», запущенный в 2025 году, предусматривает 1,013 трлн руб. из федерального бюджета на период до 2030 года [7]. Ключевые целевые ориентиры - 80% организаций ключевых отраслей на отечественном базовом ПО и 97% домохозяйств с широкополосным интернетом к 2030 году. Среди девяти федеральных проектов крупнейшим по объему финансирования является «Цифровое государственное управление» - 475 млрд руб., что само по себе задает масштаб управленческих трансформаций в публичном секторе.

Цифровизация к середине 2020-х годов стала не просто технологическим трендом, а системообразующим фактором управленческой эффективности российских предприятий. Приведенные данные свидетельствуют о том, что компании, последовательно реализующие

стратегии цифровой трансформации, получают измеримые и воспроизводимые результаты: сокращение операционных затрат, ускорение управленческих циклов, повышение качества продукции и рост производительности труда. Совокупный эффект только от ИИ-применения в Сбербанке за три года превысил 800 млрд руб.; РЖД зафиксировала 60 млрд руб. за шесть лет реализации цифровой стратегии.

Вместе с тем масштабирование цифровых инициатив за пределы крупного корпоративного сектора остается серьезной проблемой. Три четверти российских организаций сообщают о неспособности эффективно проводить цифровую трансформацию - и дело здесь не столько в дефиците финансирования, сколько в организационной инерции, нехватке компетенций и противоречиях переходного периода импортозамещения.

Практическая значимость полученных выводов состоит в следующем: управленческим командам предприятий, планирующих цифровую трансформацию, целесообразно рассматривать ее как комплексный организационный проект, а не как последовательность технических внедрений. Бюджет на изменение корпоративной культуры и переподготовку персонала должен быть сопоставим с ИТ-бюджетом. Направлением дальнейших исследований представляется оценка дифференцированного влияния цифровизации на управленческую эффективность в разрезе отраслей и размерных групп предприятий - с акцентом на малый и средний бизнес, который остается наименее изученным сегментом.

Список источников

1. Коржова О.С., Стукен Т.Ю. и др. Влияние цифровизации бизнес-процессов предприятий на производительность труда персонала и занятость населения в Российской Федерации // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 1. С. 171–180. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=116939 (дата обращения: 01.04.2026).
2. Костин К.Б., Малевич Ю.В., Борисов Ф.А. Цифровизация экономики Российской Федерации в условиях политики импортозамещения // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 5. С. 1769–1786. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=120911 (дата обращения: 01.04.2026).
3. НИУ ВШЭ. Цифровая экономика: 2025. Краткий статистический сборник / Институт статистических исследований и экономики знаний. - М.: НИУ ВШЭ, 2025. - 120 с.
4. Погребцова Е.А. Информационные технологии в управлении предприятием: тенденции и перспективы развития // Экономика и социум: современные модели развития. 2024. Т. 14, № 3. С. 281–292. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=122072 (дата обращения: 01.04.2026).
5. Сбербанк России. Годовой отчет по итогам 2024 года. - М., 2025. URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-report (дата обращения: 01.04.2026).
6. Ташкинов А.Г. Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2023. Т. 16, № 6. С. 117–141. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=116939 (дата обращения: 01.04.2026).
7. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (паспорт, утвержден 20.12.2024). - М., 2025. URL: http://government.ru/rugovclassifier/923/about/ (дата обращения: 01.04.2026).

Сведения об авторах

Тагавердиева Динара Сабировна , к.э.н., доцент кафедры финансово- экономических дисциплин , Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, Россия

Юсупов Рамазан Рустамович, магистр, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, Россия
Абдулвагидов Арслан Гамидович, магистр, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, Россия

Information about the authors

Tagaverdieva Dinara Sabirovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial and Economic Disciplines, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia
Yusupov Ramazan Rustamovich, Master's Degree, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia
Abdulvagidov Arslan Gamidovich, Master's Degree, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia

УДК 338.43:004.9
DOI 10.26118/2782-4586.2026.88.34.100

Гурбанова Айнур
Азербайджанский университет архитектуры и строительства
Гасанова Гюнель
,Азербайджанский университет архитектуры и строительства
Алиева Метанет
Азербайджанский университет архитектуры и строительства

Цифровая трансформация как драйвер устойчивого развития

Аннотация. В условиях нарастающей нестабильности мировой экономики, усиления глобальных социально-экономических и экологических вызовов, а также ускоряющихся процессов технологических изменений проблема обеспечения устойчивого развития приобретает особую актуальность и стратегическую значимость. Одним из ключевых факторов, способных обеспечить сбалансированное развитие экономических, социальных и экологических систем, выступает цифровая трансформация, рассматриваемая не только как внедрение отдельных цифровых технологий, но и как комплексный процесс глубинных изменений в моделях управления, производства, распределения ресурсов и социальных взаимодействий. В статье цифровая трансформация анализируется как системный драйвер устойчивого развития, формирующий новые возможности для повышения эффективности экономики, роста производительности труда, оптимизации использования природных ресурсов и улучшения качества жизни населения.

В работе раскрывается сущность цифровой трансформации и обосновывается её принципиальное отличие от процессов автоматизации и цифровизации, ограниченных внедрением отдельных технических решений. Особое внимание уделяется анализу влияния ключевых цифровых технологий — искусственного интеллекта, больших данных, облачных и платформенных решений, интернета вещей и цифровых сервисов — на формирование устойчивых социально-экономических систем. Рассматриваются механизмы, посредством которых цифровая трансформация способствует повышению прозрачности и эффективности управления, развитию инновационных бизнес-моделей, снижению транзакционных издержек и укреплению адаптивности организаций и государственных институтов к внешним вызовам.

Значительное внимание уделяется социальной составляющей устойчивого развития, включая влияние цифровых преобразований на развитие человеческого капитала, расширение доступа к образованию, медицинским и социальным услугам, формирование новых форм занятости и трансформацию рынка труда. Анализируются риски, связанные с цифровым неравенством, социальной поляризацией, ростом требований к квалификации работников и необходимостью адаптации системы образования к условиям цифровой экономики. Отдельно рассматривается экологический потенциал цифровых технологий, проявляющийся в повышении эффективности управления природными ресурсами, снижении негативного воздействия на окружающую среду, развитии «умных» инфраструктур и поддержке перехода к модели «зелёной» экономики.

В статье также подчеркивается ключевая роль государства и институциональной среды в управлении процессами цифровой трансформации и обеспечении их ориентации на цели устойчивого развития. Рассматриваются вопросы формирования нормативно-правовых условий, развития цифровой инфраструктуры, поддержки инноваций и минимизации технологических и социально-экономических рисков. Делается вывод о том, что цифровая трансформация может рассматриваться в качестве устойчивого драйвера развития лишь при условии комплексного и системного подхода, предполагающего

согласование экономических, социальных и экологических целей, развитие человеческого капитала и формирование ответственной модели цифрового роста.

Ключевые слова: цифровая трансформация, устойчивое развитие, цифровые технологии, цифровая экономика, искусственный интеллект.

Gurbanova Aynur
Azerbaijan University of Architecture and Construction
Gasanova Gunel
Azerbaijan University of Architecture and Construction
Aliyeva Metanet
Azerbaijan University of Architecture and Construction

Digital transformation as a driver of sustainable development

Abstract. In the context of growing instability in the global economy, the intensification of socio-economic and environmental challenges, and the acceleration of technological change, the issue of ensuring sustainable development has acquired particular relevance and strategic importance. One of the key factors capable of ensuring balanced economic, social, and environmental development is digital transformation, understood not merely as the implementation of individual digital technologies, but as a comprehensive process of profound changes in management models, production systems, resource allocation, and social interactions. The article analyzes digital transformation as a systemic driver of sustainable development, creating new opportunities to enhance economic efficiency, increase labor productivity, optimize the use of natural resources, and improve the quality of life.

The study reveals the essence of digital transformation and substantiates its fundamental difference from automation and digitalization processes, which are limited to the introduction of specific technical solutions. Particular attention is paid to the impact of key digital technologies — artificial intelligence, big data, cloud and platform solutions, the Internet of Things, and digital services — on the formation of sustainable socio-economic systems. The mechanisms through which digital transformation contributes to increased transparency and efficiency of governance, the development of innovative business models, the reduction of transaction costs, and the strengthening of organizational and institutional adaptability to external challenges are examined.

Significant attention is devoted to the social dimension of sustainable development, including the impact of digital transformation on human capital development, expanded access to education, healthcare, and social services, the emergence of new forms of employment, and labor market transformation. The article analyzes risks associated with digital inequality, social polarization, rising qualification requirements, and the need to adapt educational systems to the conditions of the digital economy. The environmental potential of digital technologies is also considered, particularly in terms of improving natural resource management, reducing environmental impact, developing smart infrastructures, and supporting the transition to a green economy model.

The article emphasizes the crucial role of the state and institutional environment in managing digital transformation processes and aligning them with sustainable development goals. Issues related to the formation of regulatory frameworks, the development of digital infrastructure, support for innovation, and the minimization of technological and socio-economic risks are discussed. It is concluded that digital transformation can serve as a sustainable driver of development only under a comprehensive and systemic approach that ensures coordination of economic, social, and environmental objectives, human capital development, and the establishment of a responsible model of digital growth.

Keywords: digital transformation, sustainable development, digital technologies, digital economy, artificial intelligence.

Введение. В условиях ускоряющихся глобальных изменений, сопровождающихся ростом экономической нестабильности, усилением социальных дисбалансов и обострением экологических проблем, концепция устойчивого развития приобретает особую значимость и рассматривается как ключевой ориентир долгосрочного развития государств, регионов и отдельных организаций. Современное общество сталкивается с необходимостью поиска новых механизмов и инструментов, способных обеспечить сбалансированное развитие экономики, социальной сферы и окружающей среды в условиях ограниченности ресурсов, демографических изменений и возрастающей неопределённости внешней среды. В данном контексте цифровая трансформация выступает не только как технологический тренд, но и как фундаментальный фактор системных преобразований, оказывающих комплексное влияние на все сферы общественной жизни.

Цифровая трансформация в современных условиях рассматривается как глубинный процесс изменения экономических, управленческих и социальных моделей, основанный на широком применении цифровых технологий, данных и интеллектуальных решений. В отличие от традиционных процессов автоматизации и цифровизации, ориентированных преимущественно на повышение операционной эффективности отдельных процессов, цифровая трансформация предполагает пересмотр стратегических целей, организационных структур, бизнес-моделей и механизмов взаимодействия между экономическими агентами. Именно данный системный характер цифровых преобразований позволяет рассматривать цифровую трансформацию в качестве одного из ключевых драйверов устойчивого развития, способного обеспечить не только краткосрочный экономический эффект, но и долгосрочную устойчивость социально-экономических систем.

Актуальность исследования цифровой трансформации в контексте устойчивого развития обусловлена рядом объективных факторов. Во-первых, ускоренное развитие цифровых технологий — искусственного интеллекта, больших данных, облачных и платформенных решений, интернета вещей и распределённых реестров — существенно изменяет условия функционирования экономики, трансформируя способы производства, распределения и потребления благ. Во-вторых, возрастающая сложность глобальных цепочек создания стоимости, усиление конкуренции и санкционное давление требуют от национальных экономик повышения адаптивности, технологической самостоятельности и эффективности использования ресурсов. В-третьих, реализация целей устойчивого развития предполагает одновременное решение экономических, социальных и экологических задач, что невозможно без применения современных цифровых инструментов анализа, управления и прогнозирования.

Особое значение цифровая трансформация приобретает в контексте социального развития. Цифровые технологии оказывают существенное влияние на рынок труда, формы занятости, систему образования и качество жизни населения, создавая как новые возможности для расширения доступа к знаниям, услугам и социальным благам, так и новые риски, связанные с цифровым неравенством, вытеснением отдельных профессий и ростом требований к уровню квалификации работников. В этих условиях обеспечение социальной устойчивости становится важнейшей задачей цифровой трансформации, требующей взвешенной государственной политики и системного подхода к управлению человеческим капиталом.

Не менее значимым является экологический аспект устойчивого развития, в рамках которого цифровые технологии рассматриваются как инструмент снижения негативного воздействия на окружающую среду и повышения эффективности использования природных ресурсов. Развитие «умных» энергетических систем, цифровых платформ мониторинга экологических показателей, интеллектуальных транспортных решений и систем управления отходами создаёт предпосылки для перехода к более экологически устойчивым моделям развития. В то же время цифровизация сама по себе может сопровождаться ростом энергопотребления и увеличением экологической нагрузки, что

актуализирует проблему оценки баланса положительных и отрицательных эффектов цифровых преобразований.

В современных условиях особая роль в обеспечении устойчивости цифровой трансформации принадлежит государству и институциональной среде. Формирование нормативно-правовой базы, развитие цифровой инфраструктуры, поддержка инноваций, обеспечение кибербезопасности и защита прав граждан в цифровом пространстве являются ключевыми условиями реализации потенциала цифровых технологий в интересах устойчивого развития. Без эффективного государственного регулирования и координации усилий различных участников цифровая трансформация может привести к усилению социального неравенства, росту технологической зависимости и возникновению новых системных рисков.

Основная часть

В современных научных исследованиях и практике социально-экономического развития цифровая трансформация рассматривается как сложный, системный и многоуровневый процесс, затрагивающий фундаментальные основы функционирования экономики, государственного управления и социальной сферы. В отличие от частных технологических изменений, цифровая трансформация предполагает качественное преобразование способов организации деятельности, механизмов принятия управленческих решений, форм взаимодействия между субъектами экономики и общества, а также логики создания общественной и экономической ценности.

Понятие цифровой трансформации нередко отождествляется с цифровизацией или автоматизацией, однако в научном контексте данные процессы имеют принципиальные различия. Автоматизация представляет собой внедрение технических и программных средств с целью замены или облегчения выполнения отдельных операций, преимущественно рутинного характера. Она ориентирована на повышение производительности труда, снижение издержек и ускорение выполнения конкретных функций, не затрагивая при этом базовые принципы организации деятельности и стратегические цели развития.

Цифровизация, в свою очередь, предполагает более широкий процесс внедрения цифровых технологий в различные сферы деятельности, включая перевод информации и процессов в цифровую форму, использование информационных систем, электронных сервисов и цифровых платформ. Цифровизация расширяет возможности сбора, хранения и обработки данных, повышает прозрачность процессов и улучшает качество управления, однако, как правило, осуществляется в рамках существующих организационных и управленческих моделей, не приводя к их коренному пересмотру.

Цифровая трансформация отличается от автоматизации и цифровизации своим системным и стратегическим характером. Она предполагает не только внедрение цифровых технологий, но и глубокое переосмысление целей, задач и принципов функционирования организаций и институтов. В процессе цифровой трансформации изменяются бизнес-модели, управленческие структуры, корпоративная культура, механизмы взаимодействия с внешней средой и подходы к использованию ресурсов. Данные и цифровые технологии при этом выступают не вспомогательным инструментом, а ключевым фактором формирования новых источников устойчивого развития.

Цифровая трансформация как комплексный процесс невозможна без использования совокупности взаимосвязанных цифровых технологий, которые выступают ее ключевыми инструментами и обеспечивают качественные изменения в экономических, управленческих и социальных системах. В современных условиях особое значение приобретают технологии искусственного интеллекта, большие данные, платформенные решения, облачные вычисления, интернет вещей и распределённые реестры, которые в совокупности формируют технологическую основу цифровой экономики и создают предпосылки для устойчивого развития.

Искусственный интеллект занимает центральное место среди инструментов цифровой трансформации, поскольку позволяет автоматизировать процессы анализа информации, прогнозирования и принятия управленческих решений. Использование алгоритмов машинного обучения, интеллектуальных систем поддержки принятия решений и предиктивной аналитики способствует повышению эффективности использования ресурсов, снижению неопределенности и росту производительности труда. Искусственный интеллект обеспечивает возможность обработки больших массивов данных в реальном времени, выявления скрытых закономерностей и оптимизации процессов в различных сферах — от промышленности и логистики до образования, здравоохранения и государственного управления.

Технологии больших данных представляют собой фундамент цифровой трансформации, поскольку именно данные становятся ключевым ресурсом современной экономики. Большие данные формируются в результате деятельности организаций, функционирования цифровых платформ, социальных сетей, сенсорных и киберфизических систем. Их анализ позволяет принимать более обоснованные управленческие решения, повышать прозрачность процессов, прогнозировать поведение потребителей и оптимизировать использование материальных, финансовых и человеческих ресурсов. В контексте устойчивого развития большие данные играют важную роль в мониторинге социально-экономических и экологических показателей, оценке эффективности государственных программ и управлении устойчивыми системами.

Платформенные решения выступают одним из ключевых механизмов цифровой трансформации, обеспечивая формирование новых моделей взаимодействия между экономическими агентами. Цифровые платформы создают условия для интеграции различных участников — производителей, потребителей, государства и общества — в единые экосистемы, основанные на обмене данными и цифровых сервисах. Платформенный подход способствует снижению транзакционных издержек, расширению доступа к рынкам и ресурсам, а также ускорению инновационных процессов. В условиях устойчивого развития платформенные решения позволяют повышать эффективность распределения ресурсов и формировать новые формы социального и экономического сотрудничества.

Цифровая трансформация представляет собой не совокупность разрозненных технологических инициатив, а системный процесс комплексных изменений, затрагивающий все уровни функционирования социально-экономических систем. Ее системный характер проявляется в одновременной трансформации технологических, организационных, управленческих и культурных элементов деятельности, что отличает цифровую трансформацию от локальных инноваций и частичных реформ.

Как системный процесс цифровая трансформация охватывает стратегический уровень управления, на котором происходит пересмотр целей развития, приоритетов и моделей создания ценности. Организации и государства, ориентированные на цифровую трансформацию, вынуждены адаптировать свои стратегии с учетом новых источников конкурентных преимуществ, основанных на данных, знаниях и интеллектуальных технологиях. Это предполагает переход от традиционных иерархических структур к более гибким и адаптивным формам управления, способным оперативно реагировать на изменения внешней среды.

На организационном уровне цифровая трансформация сопровождается изменением бизнес-процессов, перераспределением функций и ролей, а также формированием новой корпоративной культуры, ориентированной на инновации, обучение и использование цифровых решений. Существенное значение приобретает развитие человеческого капитала, поскольку эффективность цифровых преобразований напрямую зависит от уровня цифровых компетенций работников, их готовности к изменениям и способности работать в условиях неопределенности. В этом контексте цифровая трансформация требует

не только технологических инвестиций, но и вложений в образование, подготовку кадров и развитие навыков непрерывного обучения.

Системный характер цифровой трансформации проявляется также во взаимодействии различных сфер — экономики, социальной среды и экологии. Цифровые технологии, внедряемые в одной области, оказывают влияние на другие сферы, формируя мультипликативные эффекты и новые взаимосвязи. В контексте устойчивого развития это означает, что цифровая трансформация должна рассматриваться как целостный процесс, направленный на достижение баланса между экономической эффективностью, социальной стабильностью и экологической ответственностью.

В условиях формирования цифровой экономики концепция устойчивого развития приобретает новое содержание и требует переосмысления с учётом трансформации экономических процессов, социальных отношений и механизмов взаимодействия общества с окружающей средой. Устойчивое развитие в современном научном дискурсе рассматривается как такая модель развития, при которой удовлетворение потребностей нынешнего поколения осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений, при одновременном обеспечении экономического роста, социальной стабильности и экологической безопасности. В условиях цифровой экономики данная концепция наполняется новыми смыслами, поскольку цифровые технологии становятся важнейшим фактором изменения структуры производства, распределения ресурсов, управления и социального взаимодействия.

Понятие устойчивого развития в цифровую эпоху выходит за рамки традиционного понимания сбалансированного роста и всё в большей степени связано со способностью социально-экономических систем адаптироваться к быстрым технологическим изменениям, глобальным рискам и высокой степени неопределённости. Устойчивость в данном контексте означает не статичность и сохранение существующих форм, а динамическую способность к развитию, инновациям и саморегуляции. Цифровая экономика, основанная на данных, знаниях и интеллектуальных технологиях, формирует новые условия для достижения устойчивости, одновременно создавая дополнительные вызовы, связанные с неравномерностью доступа к цифровым ресурсам, ростом технологической зависимости и усложнением социально-экономических процессов.

Ключевыми компонентами устойчивого развития традиционно являются экономическая эффективность, социальная справедливость и экологическая сбалансированность. В условиях цифровой экономики данные компоненты сохраняют свою актуальность, однако наполняются новым содержанием и требуют интеграции с цифровыми инструментами управления и анализа. Экономическая устойчивость всё в большей степени определяется не только объёмами производства и уровнем инвестиций, но и способностью экономики генерировать инновации, эффективно использовать данные, развивать цифровую инфраструктуру и обеспечивать технологическую независимость. Социальная устойчивость связана с развитием человеческого капитала, доступом к цифровым услугам, качеством образования и здравоохранения, а также с формированием инклюзивной цифровой среды. Экологическая устойчивость в цифровой экономике предполагает использование цифровых технологий для мониторинга, управления и снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Экономическая составляющая устойчивого развития в условиях цифровой экономики характеризуется трансформацией традиционных моделей производства и потребления. Цифровые технологии способствуют повышению производительности труда, снижению транзакционных издержек, развитию новых бизнес-моделей и ускорению инновационных процессов. Использование больших данных, искусственного интеллекта и платформенных решений позволяет более эффективно распределять ресурсы, прогнозировать экономические процессы и снижать риски кризисных явлений. В то же время цифровая экономика усиливает конкуренцию, ускоряет устаревание технологий и

требует постоянного обновления компетенций, что делает экономическую устойчивость зависимой от способности адаптации и обучения.

Социальная составляющая устойчивого развития в цифровую эпоху приобретает особую значимость, поскольку цифровая трансформация оказывает прямое влияние на качество жизни населения, рынок труда и социальную структуру общества. С одной стороны, цифровые технологии расширяют доступ к образованию, медицинским и социальным услугам, создают новые формы занятости и возможности для самореализации. С другой стороны, они порождают риски цифрового неравенства, социальной поляризации и маргинализации отдельных групп населения, не обладающих необходимыми цифровыми навыками или доступом к технологиям. В условиях цифровой экономики социальная устойчивость всё в большей степени зависит от эффективности государственной политики в сфере образования, занятости и социальной защиты, а также от способности общества обеспечивать равные стартовые возможности в цифровой среде.

Экологическая составляющая устойчивого развития в условиях цифровой экономики связана с возможностями использования цифровых технологий для рационального природопользования и снижения экологической нагрузки. Цифровые системы мониторинга, интеллектуальные энергетические сети, «умные» города и транспортные системы позволяют оптимизировать потребление ресурсов, сокращать выбросы загрязняющих веществ и повышать эффективность экологического управления. Вместе с тем цифровая экономика сопровождается ростом энергопотребления, увеличением объёмов электронных отходов и нагрузкой на инфраструктуру, что требует взвешенного подхода к оценке экологических эффектов цифровизации и цифровой трансформации.

Несмотря на значительный потенциал цифровых технологий в обеспечении устойчивого развития, в цифровую эпоху обостряются и новые вызовы, ограничивающие достижение устойчивости. К числу таких вызовов относится углубление цифрового неравенства между странами, регионами и социальными группами, что может привести к усилению социально-экономической дифференциации. Существенным ограничением является также зависимость от технологических платформ, программных решений и инфраструктуры, находящихся под контролем ограниченного круга глобальных игроков, что создаёт риски для экономического суверенитета и устойчивости национальных экономик.

Дополнительные вызовы устойчивому развитию в цифровую эпоху связаны с кибербезопасностью, защитой персональных данных и ростом системных рисков, обусловленных высокой взаимосвязанностью цифровых систем. Нарушения в работе цифровой инфраструктуры могут иметь масштабные социально-экономические последствия, затрагивая критически важные сферы — энергетику, транспорт, здравоохранение и финансовую систему. Кроме того, ускорение темпов технологических изменений усложняет процессы регулирования и стратегического планирования, что требует развития новых подходов к управлению устойчивым развитием в условиях цифровой неопределённости.

Цифровая трансформация оказывает комплексное и многоплановое влияние на экономическую устойчивость, формируя новые источники роста, повышая адаптивность экономических систем и изменяя традиционные механизмы функционирования рынков и отраслей. В условиях цифровой экономики экономическая устойчивость всё в большей степени определяется способностью эффективно использовать данные, внедрять инновационные технологии и оперативно реагировать на изменения внешней среды. Цифровые преобразования становятся важнейшим фактором повышения конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости как отдельных организаций, так и национальных экономик в целом.

Одним из ключевых эффектов цифровой трансформации является повышение эффективности и производительности экономики. Использование цифровых технологий

позволяет оптимизировать производственные и управленческие процессы, сократить издержки, повысить точность планирования и ускорить принятие решений. Применение систем анализа больших данных и искусственного интеллекта обеспечивает возможность обработки значительных объёмов информации в режиме реального времени, что способствует более рациональному распределению ресурсов и повышению результативности экономической деятельности. Автоматизация и интеллектуализация процессов позволяют снижать влияние человеческого фактора, минимизировать ошибки и повышать качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Рост производительности в условиях цифровой трансформации связан не только с техническим обновлением, но и с изменением организации труда и управленческих подходов. Цифровые инструменты способствуют развитию гибких форм занятости, удалённой работы и проектной деятельности, что повышает мобильность рабочей силы и эффективность использования человеческого капитала. Одновременно усиливается значение цифровых компетенций, способности к обучению и адаптации, что делает инвестиции в развитие персонала важнейшим условием устойчивого экономического роста. В результате цифровая трансформация формирует качественно новые источники повышения производительности, основанные на знаниях, данных и инновациях.

Существенным направлением влияния цифровой трансформации на экономическую устойчивость является развитие инноваций и новых бизнес-моделей. Цифровые технологии создают условия для появления платформенной экономики, экосистемного взаимодействия и сервисных моделей, ориентированных на потребности клиентов и гибкое реагирование на рыночные изменения. Платформенные решения, электронная коммерция, цифровые сервисы и финтех-технологии трансформируют традиционные отрасли, снижая барьеры входа на рынок и стимулируя конкуренцию. В результате усиливается инновационная активность, ускоряется коммерциализация научных разработок и расширяются возможности для малого и среднего бизнеса.

Цифровая трансформация способствует формированию новых цепочек создания стоимости, в которых ключевую роль играют данные и интеллектуальные решения. Инновационные бизнес-модели ориентируются на персонализацию продуктов и услуг, использование аналитики для прогнозирования спроса и оптимизации взаимодействия с потребителями. Это повышает устойчивость бизнеса за счёт диверсификации источников доходов и снижения зависимости от традиционных рынков. В то же время инновационный характер цифровых бизнес-моделей требует высокой гибкости и готовности к постоянным изменениям, что усиливает значение стратегического управления и инновационной культуры.

На макроэкономическом уровне цифровая трансформация оказывает существенное влияние на устойчивость национальных экономик. Страны, активно внедряющие цифровые технологии и развивающие цифровую инфраструктуру, получают дополнительные преимущества в виде ускорения экономического роста, повышения эффективности государственного управления и укрепления позиций на глобальных рынках. Цифровизация государственного сектора способствует повышению прозрачности, снижению коррупционных рисков и улучшению качества предоставления публичных услуг, что положительно отражается на инвестиционном климате и доверии к институтам власти.

В условиях глобальной конкуренции цифровая трансформация становится фактором экономического суверенитета и устойчивости национальных экономик. Развитие собственных цифровых платформ, технологий и кадрового потенциала позволяет снижать зависимость от внешних поставщиков и минимизировать риски, связанные с нарушением глобальных цепочек поставок. В то же время цифровая трансформация усиливает взаимосвязанность национальных экономик, что делает их более уязвимыми к внешним шокам и требует координации усилий на международном уровне. Экономическая устойчивость в цифровую эпоху всё в большей степени зависит от способности государств сочетать открытость инновациям с защитой национальных интересов.

Цифровая трансформация оказывает существенное влияние на социальную сферу, определяя новые условия жизнедеятельности общества и выступая важным фактором устойчивого развития. В современных условиях социальные аспекты цифровых преобразований выходят на первый план, поскольку именно человек, его качество жизни, уровень образования и социальная защищённость становятся ключевыми ресурсами цифровой экономики. Цифровые технологии трансформируют способы взаимодействия людей, доступ к социальным благам и механизмам социальной поддержки, формируя новые возможности и одновременно порождая новые вызовы для социальной устойчивости.

Одним из наиболее значимых направлений влияния цифровой трансформации является повышение качества жизни населения. Развитие цифровых сервисов и платформ расширяет доступ граждан к государственным, образовательным, медицинским и социальным услугам, делая их более удобными, оперативными и персонализированными. Электронные государственные услуги, телемедицина, дистанционное обучение и цифровые социальные сервисы позволяют сокращать временные и территориальные барьеры, повышая уровень социальной включённости и удовлетворённости жизнью. Цифровые технологии способствуют улучшению условий труда, развитию гибких форм занятости и повышению мобильности населения, что особенно важно в условиях урбанизации и изменения структуры рынка труда.

В то же время влияние цифровой трансформации на качество жизни не носит однозначно положительный характер. Ускорение темпов жизни, рост информационных нагрузок и цифровая зависимость могут приводить к повышению уровня стресса, ухудшению психоэмоционального состояния и снижению качества межличностных коммуникаций. Кроме того, неравномерность доступа к цифровым технологиям и услугам может ограничивать возможности отдельных социальных групп, что требует формирования комплексной социальной политики, ориентированной на обеспечение равных условий участия в цифровой среде.

Развитие человеческого капитала в цифровой среде является ключевым условием устойчивого развития в условиях цифровой трансформации. Цифровая экономика предъявляет новые требования к уровню образования, профессиональным навыкам и способности к непрерывному обучению. Возрастает значение цифровых компетенций, критического мышления, креативности и способности работать с информацией и данными. Система образования в условиях цифровой трансформации претерпевает существенные изменения, связанные с внедрением дистанционных и смешанных форм обучения, использованием цифровых образовательных платформ и персонализированных образовательных траекторий.

Цифровая среда создаёт дополнительные возможности для развития человеческого капитала за счёт расширения доступа к образовательным ресурсам, повышению гибкости обучения и индивидуализации образовательного процесса. В то же время она требует от человека высокой адаптивности и готовности к постоянному обновлению знаний и навыков. В условиях ускоренного технологического развития возрастает риск устаревания профессиональных компетенций, что делает непрерывное образование и профессиональную мобильность важнейшими элементами социальной устойчивости. Эффективное развитие человеческого капитала в цифровой среде невозможно без активного участия государства, образовательных организаций и работодателей в формировании условий для обучения и профессионального роста.

Наряду с позитивными эффектами цифровая трансформация порождает ряд социальных рисков и усиливает проблему неравенства. Одним из наиболее значимых вызовов является цифровое неравенство, проявляющееся в различиях доступа к цифровым технологиям, уровню цифровых навыков и возможности их практического применения. Цифровое неравенство может носить территориальный, социальный, возрастной и

образовательный характер, усиливая существующие социально-экономические различия и создавая угрозу социальной исключённости отдельных групп населения.

Социальные риски цифровых преобразований связаны также с трансформацией рынка труда, автоматизацией и внедрением интеллектуальных систем, которые приводят к вытеснению отдельных профессий и изменению структуры занятости. Рост нестабильных форм занятости, расширение платформенной занятости и снижение социальных гарантий могут негативно сказываться на уровне социальной защищённости работников. Кроме того, цифровая среда усиливает риски, связанные с защитой персональных данных, частной жизни и информационной безопасностью, что требует развития эффективных механизмов регулирования и социальной защиты.

Цифровые технологии в современных условиях рассматриваются как один из наиболее перспективных инструментов обеспечения экологической устойчивости и рационального природопользования. Экологический потенциал цифровой трансформации проявляется в способности повышать эффективность управления природными ресурсами, снижать негативное воздействие хозяйственной деятельности на окружающую среду и формировать предпосылки для перехода к экологически ориентированной модели развития. В условиях нарастания климатических рисков, истощения природных ресурсов и усиления антропогенной нагрузки цифровые решения становятся важным элементом реализации целей устойчивого развития в экологической сфере.

Одним из ключевых направлений использования цифровых технологий является управление природными ресурсами. Современные цифровые решения, основанные на анализе больших данных, геоинформационных системах, дистанционном зондировании Земли и интернете вещей, позволяют осуществлять мониторинг состояния природных ресурсов в режиме реального времени. Применение цифровых платформ и интеллектуальных систем управления обеспечивает более точную оценку запасов воды, полезных ископаемых, лесных и земельных ресурсов, а также позволяет прогнозировать изменения экологических параметров и своевременно принимать управленческие решения. Это способствует повышению эффективности использования ресурсов, снижению потерь и предотвращению деградации экосистем.

Цифровые технологии играют важную роль в управлении водными и энергетическими ресурсами, позволяя оптимизировать процессы распределения и потребления, снижать уровень потерь и повышать устойчивость инфраструктур. Интеллектуальные системы учёта и управления, «умные» сети и автоматизированные системы контроля позволяют более рационально использовать природные ресурсы, учитывать экологические ограничения и минимизировать негативные последствия хозяйственной деятельности. В результате цифровые решения становятся инструментом повышения экологической ответственности и устойчивости экономических систем.

Существенный вклад цифровая трансформация вносит в снижение экологической нагрузки за счёт оптимизации производственных и логистических процессов. Использование цифровых технологий позволяет сокращать потребление энергии и сырья, уменьшать объёмы отходов и выбросов загрязняющих веществ. Интеллектуальные системы управления производством, цифровые двойники и аналитические платформы способствуют повышению энергоэффективности, снижению аварийности и более точному контролю за экологическими показателями. Это особенно важно для отраслей с высоким уровнем воздействия на окружающую среду, таких как промышленность, транспорт и энергетика.

Кроме того, цифровые технологии позволяют повышать прозрачность экологической деятельности организаций и государств. Электронные системы отчётности, платформы экологического мониторинга и открытые данные создают условия для общественного контроля и повышения ответственности субъектов хозяйственной деятельности. В условиях цифровой трансформации экологическая информация становится

более доступной, что способствует формированию экологически ориентированного поведения бизнеса и населения, а также развитию механизмов устойчивого потребления.

Цифровая трансформация также играет важную роль в переходе к «зелёной» экономике, ориентированной на снижение углеродного следа, развитие возобновляемых источников энергии и внедрение экологически безопасных технологий. Цифровые решения обеспечивают интеграцию возобновляемых источников энергии в энергетические системы, оптимизацию их работы и повышение надёжности энергоснабжения. Интеллектуальные энергетические сети, системы прогнозирования и управления спросом позволяют повышать эффективность использования «зелёной» энергии и снижать зависимость от традиционных источников.

В то же время экологический потенциал цифровых технологий не является безусловным и требует взвешенного подхода к их внедрению. Развитие цифровой инфраструктуры сопровождается ростом энергопотребления, увеличением объёмов электронных отходов и нагрузкой на природные ресурсы, что может нивелировать положительные экологические эффекты. В этой связи переход к «зелёной» экономике в условиях цифровой трансформации должен сопровождаться развитием энергоэффективных технологий, экологически безопасных решений и ответственного подхода к использованию цифровых ресурсов.

Заключение

В ходе проведённого исследования была рассмотрена цифровая трансформация как один из ключевых факторов и драйверов устойчивого развития в условиях формирования цифровой экономики и усложнения современных социально-экономических процессов. Анализ показал, что цифровая трансформация представляет собой не совокупность отдельных технологических решений, а комплексный и системный процесс глубинных изменений, затрагивающий экономическую, социальную и экологическую сферы общественного развития. В этом контексте цифровые технологии выступают не только инструментом повышения эффективности, но и важным механизмом формирования новых моделей развития, ориентированных на долгосрочную устойчивость.

Рассмотрение сущности цифровой трансформации позволило установить её принципиальные отличия от процессов автоматизации и цифровизации, ограниченных внедрением отдельных информационных и технических решений. Цифровая трансформация предполагает пересмотр стратегических целей, управленческих подходов и организационных структур, а также изменение роли данных и цифровых технологий в создании экономической и социальной ценности. Именно системный характер цифровых преобразований обусловливает их значительное влияние на устойчивость социально-экономических систем и определяет необходимость комплексного подхода к их реализации.

Анализ концепции устойчивого развития в условиях цифровой экономики показал, что экономическая, социальная и экологическая составляющие устойчивости в цифровую эпоху тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Цифровые технологии создают значительные возможности для повышения эффективности экономики, развития инноваций, улучшения качества жизни населения и рационального использования природных ресурсов. Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается рядом вызовов и ограничений, включая рост цифрового неравенства, усиление социальных рисков, экологические последствия развития цифровой инфраструктуры и зависимость от технологических платформ.

Исследование влияния цифровой трансформации на экономическую устойчивость позволило выявить её ключевую роль в повышении производительности, развитии инновационных бизнес-моделей и укреплении конкурентоспособности национальных экономик. Использование цифровых технологий способствует формированию новых источников экономического роста, повышению адаптивности экономических систем и снижению уязвимости к внешним шокам. В то же время достижение устойчивых

экономических эффектов цифровых преобразований требует развития человеческого капитала, институциональной среды и стратегического управления процессами цифровой трансформации.

Социальные аспекты цифровой трансформации были рассмотрены в контексте влияния цифровых технологий на качество жизни населения, развитие человеческого капитала и социальную устойчивость. Установлено, что цифровая среда открывает новые возможности для расширения доступа к образованию, здравоохранению и социальным услугам, однако одновременно усиливает риски социальной поляризации и исключения отдельных групп населения. Это подчёркивает необходимость реализации социальной политики, ориентированной на снижение цифрового неравенства и формирование инклюзивной цифровой среды.

Особое внимание в работе было уделено экологическому потенциалу цифровых технологий, который проявляется в возможности повышения эффективности управления природными ресурсами, снижения экологической нагрузки и поддержки перехода к «зелёной» экономике. Цифровые решения в сфере мониторинга, управления и оптимизации ресурсов способны стать важным инструментом достижения экологической устойчивости. Вместе с тем реализация экологического потенциала цифровой трансформации требует учёта негативных эффектов, связанных с ростом энергопотребления и электронных отходов, а также развития энергоэффективных и экологически ориентированных цифровых технологий.

В целом результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что цифровая трансформация может рассматриваться как устойчивый драйвер развития лишь при условии её целенаправленного и ответственного использования. Достижение устойчивого развития в цифровую эпоху возможно только при комплексном и системном подходе, предполагающем согласование экономических, социальных и экологических целей, развитие человеческого капитала, формирование эффективной институциональной среды и активную роль государства в управлении цифровыми процессами. Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом механизмов оценки устойчивости цифровых преобразований и разработкой практических рекомендаций по интеграции цифровых технологий в стратегии устойчивого развития на различных уровнях управления.

Список источников

1. Базаров Ф.О. Сущность цифровых трансформаций и ее роль в развитии экономики регионов // Экономика и социум. – 2023. – №4-1(107). – С. 453–460. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-tsifrovoy-transformatsii-i-ee-rol-v-razvitii-ekonomiki-regionov

2. Миролюбова Т.В., Радионова М.В. Цифровая трансформация и ее влияние на социально-экономическое развитие регионов России // Экономика региона. – 2023. – Т. 19. – №3. – С. 697–710. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-ee-vliyanie-na-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-rossiyskih-regionov

3. Санина А.Г., Хомякова В.А., Атаева А.Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – №2. – С. 67–88. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-ustoychivoe-razvitie-rossiyskih-regionov-otsenki-sootnosheniya-i-upravlencheskie-implikatsii

4. Лясковская Е.А., Григорьева К.М. Цифровая трансформация и использование сквозных цифровых технологий в системе целей устойчивого развития регионов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2024. – Т. 18. – №4. – С. 62–80. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-ispolzovanie-skvoznyh-tsifrovyh-tehnologiy-v-sisteme-tseley-ustoychivogo-razvitiya-regionov

5. Смыслова О.Ю., Макаров И.Н., Гущин Д.В. Цифровизация и устойчивое

развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России // (название журнала — как указано на странице КиберЛенинка). – 2024. –№2. – С. 61–84. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ustoychivoe-razvitie-novye-vehi-v-prostranstvennom-planirovanii-territoriy-rossii

6.Аскерова Б.Г., Мамедова А.М., Алиева М.Л., Цифровая эволюция и обеспечение непрерывности развития регионального бизнеса в условиях новой реальности. 2024. № 1. С. 80-92.

Сведения об авторах

Гурбанова Айнур, Азербайджанский университет архитектуры и строительства, Баку**,** Азербайджан,https://orcid.org/0000-0003-0878-9889

Гасанова Гюнель, Азербайджанский университет архитектуры и строительства, Баку**,** Азербайджан

Алиева Метанет, Азербайджанский университет архитектуры и строительства, Кафедра экономики и управления бизнесом, Баку**,** Азербайджан
https://orcid.org/0000-0002-3608-4352

Information about the authors

Gurbanova Aynur, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Baku, Azerbaijan https://orcid.org/0000-0003-0878-9889

Gasanova Gunel, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Baku, Azerbaijan

Aliyeva Metanet,Senior Lecturer, Azerbaijan University of Architecture and Construction, Azerbaijan, Department of Business Economics and Management, Baku, Azerbaijan https://orcid.org/0000-0002-3608-4352